

PhD DISSZERTÁCIÓ

PTE ÁJK-KTK Könyvtár

KH 1446

Somogyvári Márta

Pécs, 2004

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Somogyvári Márta

A vállalati publicisztikai krízisek
és az alkalmazott
kríziskommunikációs stratégiák

PhD Disszertáció

PTE Egyetemi Könyvtár



P000818800

mellettel

Témavezető: Dr. Rekettye Gábor
Tanszékvezető egyetemi tanár

Pécs, 2004.



Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	2
ÁBRAJEGYZÉK	10
1. BEVEZETÉS	12
1.1. PROBLÉMAFELVETÉS	12
Krízis és gazdaság	12
A tömegkommunikáció és az új médiák szerepe a nyilvánosság és a közvélemény befolyásolásában	14
A bizalmi válságot okozó krízisek	15
A kríziskommunikáció jelentősége a vállalatok számára	16
A kríziskommunikációval foglalkozó irodalom fő irányai	17
Esettanulmányok	17
Kríziskommunikációs szabálygyűjtemények és mintatervek	18
Kríziskommunikációs elméletek és modellek	19
1.2.CÉLKITŰZÉSEK	20
A disszertáció célja	20
A disszertáció alapvető kérdésfelvetései	20
1.3. FELÉPÍTÉS ÉS METODIKA	21
A disszertáció felépítése	21
A disszertáció módszertani elvei	22
1.4. A DISSZERTÁCIÓ TÁRGYA	22

Vállalat.....	23
Stakeholderek	23
Kommunikáció	24
Vállalati kommunikáció.....	24
Média.....	24
Krízis	25
2. KRÍZISMENEDZSMENT	26
2.1. A KRÍZISEK DEFINÍCIÓJA	26
2.2 A KRÍZISEK TIPOLÓGIÁJA	28
A krízis oka.....	28
A krízis észlelése	29
A krízis kiterjedése és megoldási módja	30
Burnett krízisklasszifikációs mátrixa	30
A krízisek strukturális tulajdonságai	32
A krízistipológiák alapelvei.....	33
2.3. KRÍZISMODELLEK.....	33
Felkészülés a krízisre	34
Littlejohn 6 fázisú modellje.....	34
Fink helyzetelemzése	34
Mitroff portfóliótervezése.....	35
PR szempontú megközelítés: Gonzalez-Herres és Pratt	35
A krízisek fázisai	36
Fink négyfázisú modellje.....	36
Roselieb négyfázisú modellje.....	37
2.4. A KRÍZISMENEDZSMENT KAPCSOLATA A KÜLÖNBÖZŐ VÁLLALATI TERÜLETEKKEL	38

Stratégiai menedzsment	38
Kockázatmenedzsment	40
Kockázatkommunikáció	41
PR	42
PR modellek	43
Téma-menedzsment (issue-menedzsment)	45
2.5 ÖSSZEGZÉS	46
3. KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ	48
3.1. A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ CÉLJA	48
3.2. A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ SZEREPLŐI	51
A kommunikátor oldal	51
A kommunikáció kontrollja	51
A szóvivő	52
A kommunikátor hitelessége	53
A befogadói oldal	54
A stakeholder analízis és a kommunikációs analízis	55
3.3. NORMATÍV ÉS DESKRIPTÍV KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIÁK	57
A normatív kríziskommunikációs stratégiák	57
Hallgatás	57
Offenzív kríziskommunikáció	59
A deskriptív kríziskommunikációs stratégiák	60
Coombs kríziskommunikációs stratégiai mezője	61
Benoit retorikus stratégiái	62
3.4. BIZALMI VÁLSÁGHOZ VEZETŐ KRÍZISEK	65

Bizalmi válsághoz vezető krízisszituációk	66
Baleset - kockázat	66
Botrányok	66
Termékekkel kapcsolatos esetek	67
Szociális felelőtlenség	67
Környezet veszélyeztetése	67
A bizalmi válság keletkezése	67
Híresztelések	68
Internetes híresztelések	69
Álhírek	70
Tényfeltáró újságírás	70
Televíziós zsurnalisztika, (infotainment)	71
A média szerepe a bizalmi válság fokozásában	71
A krízisek tömegkommunikációs feldolgozásának ciklusa	72
A nyilvános diskurzus életciklusmodellje	72
Médiaciklus	73
A vállalatok szerepe a krízisek tömegkommunikációs feldolgozási ciklusában	75
3.5. ÖSSZEGZÉS	76
4. KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ A VÁLLALATI PUBLICISZTIKAI KRÍZISEK SORÁN	78
4.1. A KÜLSŐ VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ FŐ IRÁNYAI	78
4.2. A NYILVÁNOSSÁG SZEREPE A KÜLSŐ VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓBAN	79
Résznyilvánosságok	80
Ellennyilvánosság	81
Látens nyilvánosság	81
4.3. A KOMMUNIKÁCIÓS HATALOM SZEREPE A KÜLSŐ VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓBAN	82

A vállalattal kapcsolatos médiatudósítás	82
A kommunikációs hatalom szerepe a média produkciós folyamatában	85
A műsorfolyam/sajtó ideológiájának meghatározása	85
A média napirendjének meghatározása	86
A hírtéket meghatározó faktorok preferencialistájának meghatározása	86
A médiára jellemző médiakeretek meghatározása	86
Egyes eseményekről szóló hírek szelekciója	87
Az egyes eseményekről szóló hírekhez adott médiakeretek hozzárendelése	87
Az adott tudósítás elhelyezése a műsorfolyamban, illetve a sajtóban	87
A vállalat kommunikációs hatalma	88
Kontrollált üzenet közzététele fizetség ellenében	88
Közvetlen gazdasági nyomásgyakorlás az adott médiára	88
Személyes kapcsolatok	89
Közvetett nyomásgyakorlás az adott médiára	89
A vállalattal kapcsolatos információforrások kontrollálása	89
A vállalatról szóló információk időzítése	90
A vállalatról szóló információk alakítása a média igényei szerint	91
4.4. A VÁLLALATI PUBLICISZTIKAI KRÍZISEK SZEREPLŐI	92
A vállalati publicisztikai krízisek fogalma	92
A média szerepe a publicisztikai krízisekben	92
A stakeholder csoportok dinamikája	93
Az időkénszer	94
4.5. A PUBLICISZTIKAI KRÍZISEKKEL KAPCSOLATOS DISKURZUS SZEREPLŐINEK CÉLJAI	95

A vállalat céljai.....	95
A vállalattal szembenálló stakeholderek céljai.....	97
A média céljai	97
4.6. VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓS ÉS CSELEKVÉSI STRATÉGIÁK A PUBLICISZTIKAI KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ SORÁN	98
Cselekvési stratégiák	99
A vállalaton belüli cselekvési stratégiák	99
A stakeholderekre irányuló cselekvési stratégiák.....	100
Kommunikációs stratégiák	100
Hallgatás	101
A közvélemény megváltoztatása	101
A közvélemény elfogadása	102
4.7. A KOMMUNIKÁCIÓS-CSELEKVÉSI STRATÉGIA MIX.....	103
A kommunikációs és cselekvési stratégiák konzisztenciája.....	103
A hallgatás stratégiája.....	104
A krízis tagadása	105
Az érintettség tagadása	106
A felelősség tagadása.....	106
Kooperáció	107
Bocsánatkérés	108
Legitimációs szempontok a stratégia-mix kiválasztásánál	108
Kompetencia és a vállalati stratégia-mix	109
4.8. A PUBLICISZTIKAI KRÍZISEK MODELLJE	110

1. Prekrízis.....	110
2. Látens krízis	111
3. A krízist kiváltó esemény	112
4.A krízis expanziója.....	113
5. A posztkrízis fázisa	114
4.9. ÖSSZEGZÉS	115
5. A VÁLLALATI KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓS ESETEK ELEMZÉSE.....	117
5.1. AZ ELEMZÉS CÉLJA.....	117
5.2. A VIZSGÁLAT MÓDSZERTANA	117
5.3. AZ ELEMZÉS ÖSSZEFOGLALÁSA	118
Inkonzisztencia a kommunikációs és cselekvési stratégiák kombinációiban	122
5.4. A SIKERHEZ VEZETŐ FAKTOROK A KOMMUNIKÁCIÓS ÉS CSELEKVÉSI STRATÉGIÁK ALKALMAZÁSA SORÁN.....	124
5.5. ÖSSZEGZÉS	126
6. AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA.....	127
6.1. TÉZISEK.....	127
6.2. AZ EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA	130
APPENDIX.....	132
7. A FELDOLGOZOTT KRÍZISEK RÖVID ÖSSZEFOGLALÓJA	132
BOWATER.....	132
BRENTSPAR	134
EXXON VALDEZ	136
HUDSON FOODS	138

IBM STORAGE.....	140
INTEL PENTIUM.....	142
JACK IN THE BOX.....	144
MCCAW MOBILTELEFON.....	146
MERCEDES A-KLASSE.....	148
ODWALLA	150
O'HAIR SHUTTERS.....	152
PAKS.....	154
PEPSI-ALPAC	156
PERRIER.....	158
SNAPPS.....	160
TEXACO JELLY BEANS.....	162
UNION CARBID.....	164
UNITED WAY CEO.....	166
WILLIAMS NIGGARDLY	168
8. IRODALOMJEGYZÉK.....	170
9. CURRICULUM VITAE	183
A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉVEL KAPCSOLATOS MAGYAR ÉS IDEGEN NYELVŰ PUBLIKÁCIÓK FELSOROLÁSA.....	186

Ábrajegyzék

2.1. ábra. Burnett klasszifikációs mátrixa	31
2.2. ábra. Mitroff kríziscsaládjai	32
2.3. ábra. A krízistipológiák alapelvei	33
2.4. ábra. Roselieb négyfázisú krízismodellje	37
2.5. ábra. Grunig PR modelljeinek jellemzői	43
3.1. ábra. Kommunikációs stakeholder menedzsment	56
3.2. ábra. A nyilvános diskurzus életciklusmodellje Dyllick alapján	73
3.3. ábra. A nyilvános ügyek életciklusmodellje és a médiafázisok (Dyllick és Klenk ábrája alapján)	74
3.4. ábra. A nyilvános diskurzus, a krízis és a médiaciklus fázisai	75
3.5. ábra. Coombs kríziskommunikációs stratégiái	61
3.6. ábra. Coombs kríziskommunikációs stratégiai dimenziója	61
3.7. ábra. Benoit retorikai stratégiái	63
4.1. ábra. A külső vállalati kommunikáció fő irányai	78
4.2. ábra. A nyilvánosság szerkezete	80
4.3. ábra. A vállalattal kapcsolatos médiatudósítás	83
4.4. ábra. Cselekvési stratégiák a kríziskommunikáció során	99
4.5. ábra. Kommunikációs stratégiák a kríziskommunikáció során	100
4.6. ábra. A kommunikációs és cselekvési stratégiák konzisztenciája	104
4.7. ábra. Ötfázisú krízismodell	110
5.1. ábra. Vállalati kríziskommunikációs esetek	118
5.2. ábra. Egy stratégiát alkalmazó kríziskommunikációs esetek	120
5.3. ábra. Két stratégiát alkalmazó, sikeres kríziskommunikációs esetek	120
5.4. ábra. Két stratégiát alkalmazó, sikertelen kríziskommunikációs esetek	121
5.5. ábra. Három stratégiát alkalmazó, sikertelen kríziskommunikációs esetek	121
5.6. ábra. Négy stratégiát alkalmazó, sikertelen kríziskommunikációs esetek	122

7.1. ábra. Bowater cselekvési és kommunikációs stratégiák	133
7.2. ábra. Brent Spar cselekvési és kommunikációs stratégiák	135
7.3. ábra. Brent Spar cselekvési és kommunikációs stratégiák	137
7.4. ábra. Hudson Foods cselekvési és kommunikációs stratégiák	139
7.5. ábra. IBM Storage cselekvési és kommunikációs stratégiák	141
7.6. ábra. Intel Pentium cselekvési és kommunikációs stratégiák	143
7.7. ábra. Jack in the Box cselekvési és kommunikációs stratégiák	145
7.8. ábra. McCaw mobiltelefon cselekvési és kommunikációs stratégiák	147
7.9. ábra. Mercedes A-Klasse cselekvési és kommunikációs stratégiák	149
7.10. ábra. Odwalla cselekvési és kommunikációs stratégiák	151
7.11. ábra. O'Hair Shuttters cselekvési és kommunikációs stratégiák	153
7.12. ábra. Paks cselekvési és kommunikációs stratégiák	155
7.13. ábra. Pepsi-Alpac cselekvési és kommunikációs stratégiák	157
7.14. ábra. Perrier cselekvési és kommunikációs stratégiák	159
7.15. ábra. Snapps cselekvési és kommunikációs stratégiák	161
7.16. ábra. Texaco cselekvési és kommunikációs stratégiák	163
7.17. ábra. Union Carbide cselekvési és kommunikációs stratégiák	165
7.18. ábra. United Way cselekvési és kommunikációs stratégiák	167
7.19. ábra. Williams niggardly cselekvési és kommunikációs stratégiák	169

1. Bevezetés

1.1. Problémafelvetés

Krízis és gazdaság

A 21. század a krízisek századaként köszöntött be. A természeti katasztrófák, a politikai és szociális konfliktusok mellett egész nemzetgazdaságoknak, iparágaknak, globális és regionális vállalatoknak kell szinte nap mint nap szembenézniük kisebb nagyobb válságokkal. Ezek a válságok egyre inkább a nyilvánosság színe előtt zajlanak le. Bhopal, Csernobil, vagy a Tisza már nem egyszerű földrajzi nevek, hanem a környezettel felelőtlenül bánó iparágak jelképei, a velük kapcsolatos események pedig kitörölhetetlenül bevésődtek a közvélemény emlékezetébe. A dotcom már nem a technológiai haladást, hanem a felelőtlen tőzsdei spekulációt szimbolizálja, az Enron és az Arthur Andersen pedig nem egyszerűen a világ egyik legnagyobb vállalatának csődjét jelenti, hanem alapjaiban rengette meg a tőzsdei vállalatok menedzsmentjébe és az amerikai gazdasági elitbe vetett bizalmat.

A krízis görög szó, eredetileg azt jelenti, hogy elkülöníteni, vagy elválasztani, illetve megvizsgálni eldönteni. Az antik görögség számára a krízis az „igazság pillanatát jelentette, ami rávilágított az emberek és az események jelentőségére”.¹ A krízis szó a köznyelvbe az orvosi szaknyelvből került át, ahol a fordulópontot jelentette egy betegség lefolyásában, azt a fordulópontot, amely után a beteg meggyógyul, vagy meghal. A vállalati kríziseknek is van egy ilyen paradox jellegük, hiszen eredményezhetik a vállalat megszűnését, de lehetőséget adhatnak arra is, hogy a vállalat levonva a tanulságokat tanuljon a krízisből, s megerősödve kerüljön ki a válságos szituációból. Az, hogy egy krízisnek mi lesz az eredménye, nagyban függ

¹ Stern, R.: „Historians and crisis” Past and Present, 52. (1970 augusztus), idézi O'Connor, J. (1987) p.54.

attól, hogy a vállalat mennyiben tudja megőrizni, vagy visszaszerezni a bizalmat.

Az egyes vállalati krízisek nem csak a tulajdonosokat és a vállalat dolgozóit, illetve a krízis hatását közvetlenül elszenvedőket érintik, hanem mindazokat, akik valamiféleképpen kapcsolatba kerültek a vállalat tevékenységével. Ezek a Freeman² által definiált stakeholder csoportok, vagyis a vállalat szállítói, vevői, esetleg a vállalat tevékenységét figyelemmel követő civil szerveződések akár a vállalati krízis kirobbantói is lehetnek, amennyiben a közvélemény elé visznek olyan problémákat, konfliktusokat, amelyeket a vállalat intern módon is meg tudna oldani. A vállalatok ezzel egyre inkább bekerülnek a nyilvánosság szférájába, s ha hosszú távon is fenn szeretnének maradni, akkor figyelembe kell venniük a globális és a lokális nyilvánosság elvárásait is.

A vállalatoknak ma már nem csak a piaci versenyben kell helytállniuk, hanem a közvélemény jóindulatáért folyó konkurenciaharcban is. Ez a konkurenciaharc a kommunikáció területén folyik. A közvéleményhez és a széles nyilvánossághoz az út szinte kizárólag a médiákon át vezet. A médiák nem csupán egyszerű közvetítők ebben a folyamatban, hanem maguk is működő gazdasági szervezetek, saját stakeholder csoportokkal, szigorúan meghatározott produkciós folyamatokkal és termelési filozófiával. A vállalatok számára stratégiai jelentősége van annak, hogy mennyire ismerik a tömegkommunikáció sajátosságait, s mennyiben tudják felhasználni a médiákat saját kommunikációs és gazdasági céljaik eléréséhez. A médiával fenntartott kapcsolatok, a médiával kapcsolatos vállalati attitűdök alapvetően befolyásolják a vállalati krízisek lefolyását. Azok a vállalatok tudják sikeresen megoldani a kríziseket, ahol a krízisek megelőzésére és megoldására hozott intézkedésekkel kapcsolatos döntéseknél is figyelembe veszik a kommunikációs megfontolásokat, vagyis ahol a kríziskommunikáció a krízismenedzsment integrált részeként működik.

² Freeman, R.E. (1984),

A tömegkommunikáció és az új médiák szerepe a nyilvánosság és a közvélemény befolyásolásában

A 20. századot a fogyasztói társadalmakban a nagy tömegek és a tömegkommunikáció határozta meg. A vállalatok célja a globalizálódó piacokat ellátó tömeges termelés, a média célja a példányszámok és a nézettségi kvóták növelése, az egyes ember célja pedig a nagyvárosi élet és a fogyasztás. A tömegkommunikáció korában már nem csak a messzi földrészekről szóló információkat szerezzük be a tömegművelőkből, a napi sajtóból, s egyre inkább a rádióból és a televízióból, hanem a mindennapi élettel kapcsolatos tudást is. Különösen drámai a televízió előretörése. A statisztikai átlagot tekintve Európában a magyarok az éllovasok közé tartoznak az egy lakos által naponta a képernyő előtt töltött idő tekintetében.³ Az, amit nyilvánosságnak nevezünk, a társadalomban domináns eszmék és vélemények összessége ma Magyarországon jórészt a televíziós nyilvánosságot és a néhány nagy országos napilapot jelenti. A politikusok, a vállalati vezetők, s az egyszerű emberek is ehhez a nyilvánossághoz igazítják saját véleményüket vagy akár ellenvéleményüket, s aki kimarad, az nem tud boldogulni a saját környezetében, hiszen a közvéleményben kerengő témák ismerete és az azokkal kapcsolatos állásfoglalás szociális kényszer a társadalom legtöbb rétege számára.

A 21. század társadalmában az egyik legnagyobb és még jórészt előttünk álló változást a tömegkommunikáció interaktív válnak okozza. Míg a klasszikus tömegkommunikációs médiumok, a sajtó és a televízió esetében az egyes társadalmi csoportoknak harcolniuk kell azért, hogy nyilvánosságot kapjanak a tömegkommunikációs médiumokban, az Internet és a mobiltelefonok lehetővé teszik az emberek közötti hálózatok kialakulását, ahol a kommunikációs visszacsatolás már nem közvetett, nem a közvéleménykutató intézetek beiktatásával jön létre.

³ Ez az adat 2003 első negyedévében a 4 éven felüli lakosokat figyelembe véve az AGB Hungary szerint már napi 4 óra 55 perc volt.. http://www.agb.hu/magyar/statisztikak/evet/negyedevet_atv_01_04.htm

Az egyes üzenetek és az üzenetekre adott válaszok az adott hálózat minden tagjához szinte azonos időben, a távolsági és időbeli korlátokat feloldva jutnak el. Ezekhez az új, on-line médiákhoz jelenleg a társadalom viszonylag szűk rétege fér hozzá. Ennek ellenére ezek a médiák nagyon fontosak, mert a klasszikus tömegkommunikációs médiák munkatársai a napi munka során egyre inkább felhasználják a digitális technológiát és rendszeresen tudósítanak a hálózaton kerengő információkról, az országot bejáró SMS üzenetekről. Azok számára, akik nem rendelkeznek Internet-kapcsolattal, nem vesznek részt levelező-csoportokban és nem küldenek e-mailt, a hálózatról szóló és a hálózatról származó információk különleges státusszal rendelkeznek, nagyon gyakran hitelesebbnek tűnnek, mint azt a valóság indokolná.

A bizalmi válságot okozó krízisek

A vállalati kríziseknek nagyon sok oka lehet a természeti katasztrófáktól az emberi hibákig, de ha eltekintünk vállalatot és a munkatársakat fizikailag is megsemmisítő katasztrófáktól, azok a legfenyegetőbb krízisek, amelyek a nyilvánosság előtt zajlanak le és megingatják a vállalatba vetett bizalmat. Ezek a krízisek a médiák aktív közreműködésével bizalmi válságot okoznak. Minden újabb esemény, pontosabban az eseményről szóló híradás és elemzés szinte percek vagy órák alatt alapjaiban rengetheti meg a vállalat részvényeinek a tőzsdei árfolyamát, a vállalat nyereségességét, vagy akár oda vezethet, hogy a hatóságok bevonják a vállalat működéséhez szükséges engedélyeket.

Az információáramlás felgyorsulása, az új médiák, az Internet, az E-mail és a mobiltelefon különösen kedveznek a bizalmi válságok kirobbanásának. Ezeket az eszközöket a hagyományosabb médiák, az újságok és a televíziók, rádiók is használják, s a közöttük az első közlés dicsőségéért és az ezzel járó profitért folyó versenyben már nincs idő a gyakran bizonytalan eredetű információk verifikálására.

Egy rossz megfogalmazásnak, egy pletykának, egy rosszindulatú munkatárs vagy egy rosszul felkészült vezető megnyilatkozásának végzetes következményei lehetnek – különösen akkor, ha ezek ellentétben állnak a vállalat által kinyilvánított vállalati filozófiával, vagy súlyosan megsértik a vállalati etikai kódexet. A médiák azonnal lecsapnak ezekre az ellentmondásokra és a vállalat, illetve a vállalat képviselői elvesztik szavahihetőségüket. A bizalomvesztés nem csak az adott vállalat számára okozhat gondot, hanem akár egy egész ipari szegmens negatív megítéléséhez is vezethet.

A kríziskommunikáció jelentősége a vállalatok számára

A krízis azt jelenti, hogy a vállalatnak és a menedzsmentnek a napi munka során megszokott tevékenységek helyett a vállalatnál szokásos döntési procedúrákat mellőzve gyors intézkedéseket kell hoznia a károk felmérésére és a további károk megelőzésére, informálnia kell a hatóságokat, az érintett részlegeket és dolgozókat, meg kell változtatnia az addigi munkabeosztást, le kell állítania vagy át kell ütemeznie a gyártási folyamatokat, értesítenie kell a sérült vagy halott dolgozók hozzátartozóit, illetve a krízis során közvetlenül érintett stakeholder csoportokat – s ebben a kaotikus helyzetben még megjelenik az információra és szenzációra éhes sajtó is.

Ahhoz, hogy ne alakuljon ki bizalmi válság a céggel szemben, nagyon szigorú intézkedéseket kell hozni mind a krízismenedzsment, mind az ahhoz kapcsolódó kríziskommunikáció területén. Minden bizonnyal vannak olyan vállalati vezetők, akik „ösztönösen” jól döntenek és jól kommunikálnak a médiákkal. Egy modern vállalat azonban nem bízhat semmit a véletlenre – elő kell készülnie azokra a lehetséges szituációkra, amelyek bizalmi válságot idézhetnek elő a céggel szemben. Ez az előkészület azt jelenti, hogy már a vállalat külső kommunikációja során, legyen az reklám, vagy PR tevékenység, figyelembe kell venni a kockázat- és kríziskommunikációs megfontolásokat, s meg kell állapítani, hogy a lehetséges krízisek körül

melyek azok, amelyek komoly bizalmi válságot okozhatnak.⁴ Az amerikai vállalatok különösen 2001. szeptember 11-e után egyre inkább felismerik a kríziskommunikáció fontosságát, s egyre nagyobb számban dolgoznak ki kríziskommunikációs terveket.⁵

A kríziskommunikációval foglalkozó irodalom fő irányai

A kríziskommunikáció vizsgálatánál általában az egyes esetekből levont tanulságok jelentik a vizsgálódás fő áramát. Az amerikai társaságok gépeivel kapcsolatos légi-balesetek⁶, a vállalatok által okozott környezeti katasztrófák⁷, vagy a termék visszahívások⁸ leírásából az a tanulság vonható le, hogy a vállalatok sikertelen kríziskommunikációjának legfőbb oka az, hogy a vállalat menedzsmentje rendre csődöt mond az egyes kommunikációs szituációkban. Nem tudják, hogy kit és hogyan kellene megszólítaniuk – nincs átfogó koncepciójuk a nyilvánosság és a médiák működéséről, s nem tudatosan választják ki azokat a kommunikációs és cselekvési stratégiákat, amelyekkel a krízisszituáció a lehetőségekhez képest sikeresen megoldható.

A kríziskommunikáció és általában a krízismenedzsment gyakorlatával foglalkozó irodalom három nagy csoportba sorolható: az esettanulmányok, a kríziskommunikációs szabálygyűjtemények és a kríziskommunikációs elméletek csoportjába.

Esettanulmányok

Ezek a munkák különböző kríziseket mutatnak be, s egy-egy esetre támaszkodva alkotnak olyan szabályokat, amelyeket a szerzők szerint a jövőbeli kríziseknél is alkalmazni lehet. Vannak olyan krízisek, pld. Bhopal, a Tylenol eset, a Three Mile Island atomerőművel kapcsolatos katasztrófa,

⁴ Fink (1986). P 36.

⁵ Crisis Communication Centre Sees Tremendous Increase in Crisis Planning Business Since the Attacks of September 11th In: Business Wire 2002.12.20

⁶ Ray, S.J.(1999)

⁷ Kunczik,M., Heintzel, A.,Zipfel,A.(1995),

⁸ Fink 1986



vagy az Exxon Valdez, amelyek már klasszikus tankönyvi példává váltak.⁹ Az egy-egy eset elemzése során megfogalmazott jó szándékú tanácsok általában csak abban a specifikus társadalmi-kulturális-gazdasági környezetben érvényesek, amelyben az adott krízis megtörtént. Ezek a viszonylag rövid esettanulmányok általában leíró jellegűek és a téma komplexitása miatt nem képesek szélesebb elméleti keretben elemezni azokat a szerteágazó ok-okozati viszonyokat, amelyek egy-egy krízis végkifejletét megindokolják, viszont alkalmasak arra, hogy a krízismenedzsmenttel és kríziskommunikációval kapcsolatos elméleti megfontolások induktív kiindulópontjául szolgáljanak.

Kríziskommunikációs szabálygyűjtemények és mintatervek

A kríziskommunikációs szabálygyűjtemények szerzői általában olyan szakemberek, akik a gyakorlatban valamilyen nagy cég alkalmazottjaként vagy tanácsadójaként maguk is kríziskommunikációval foglalkoztak, s így igen jó tapasztalataik vannak az adott vállalat vagy iparág múltbeli kríziseivel kapcsolatban.

Ezeket a szabálygyűjteményeket nagyon óvatosan szabad csak alkalmazni, hiszen a kríziskommunikáció egy mindig változó nyilvánosság és gyorsan átrendeződő, változó médiatérben folyik, ahol nagyon gyorsan változnak a kommunikációs normák és a média attitűdjei, s így a múltbeli krízisek során nyert tapasztalat nem, vagy csak részben érvényesek az új feltételek között.

Az egy adott vállalat vagy adott iparág tapasztalatait összegző szabálygyűjteményekkel az a másik probléma, hogy kríziskommunikáció nem választható attól a cégspecifikus külső vállalati kommunikációs folyamattól, amely a reklámtól a lobbizásig terjedve befolyásolja a stakeholdereket. Jellemző módon azok a szakemberek, akik a különböző cégeknél jelenleg is kríziskommunikációval kapcsolatos pozíciókat töltenek be, nem jelentetnek meg ilyen munkákat. A vállalatok üzleti titokként kezelik

⁹ Pld.: Fearn-Banks, K.(2002)

a krízisekkel kapcsolatos stratégiákat és eljárásokat, hiszen ez adott esetben a cég fennmaradását biztosíthatja, s versenyelőnyt jelenthet a többi céggel szemben.¹⁰

A vállalati tanácsadó cégek által kidolgozott kríziskommunikációs mintatervek nagyon hasznosak akkor, amikor összefoglalják¹¹ a kríziskommunikáció során előforduló operatív tennivalókat. Ezek a tervek nagyon sok olyan teendőt automatizálnak, amelyekre egy krízisszituációban az érintettek rendszerint nem gondolnak, vagy nincs is rá idejük, s így segíthetnek abban, hogy a munkatársak a lényeges tartalmi feladatokra koncentráljanak. Ezek a mintatervek azonban nem mutatják meg a lehetséges cselekvési és kommunikációs alternatívákat, mivel azok egyrészt szituáció-, másrészt iparág- illetve vállalatspecifikusak. Minden krízis új, eddig még nem tapasztalt eseményt jelent a vállalat életében – „ha volt már rá precedens, akkor az nem is igazi krízis”.¹²

Kríziskommunikációs elméletek és modellek

Annak ellenére, hogy egyre több kríziskommunikációval foglalkozó cikk és tanulmány jelenik meg, csak elvétve találunk kísérletet a terület elméleti jellegű megközelítésére.¹³ Seeger¹⁴ áttekintve a kríziskommunikációval foglalkozó irodalmat arra a következtetésre jutott, hogy a kutatás nagyon töredékes és hiányzik az elméleti szintézis. A kríziskommunikációval kapcsolatos elméletek kidolgozását a terület szükségszerű interdiszciplináris jellege nehezíti meg. Már maga a kommunikációelmélet is nagyon sok határterület eredményeit használja fel a filozófiától a pszichológián át akár a szociológiáig. A kríziskommunikációval kapcsolatos vizsgálódások ezen kívül még kitekintenek a marketing a menedzsment és a PR felé – a kommunikáció itt hol a középpontba kerül, hol pedig a krízismenedzsmentet kiszolgáló, csaknem mellékes faktor. Így nem

¹⁰ Scherler, P. (1996)

¹¹ Pld. Lukaszewsky, J.E. (2000)

¹² Tortorella (1989)

¹³ Coombs, (1999) p. ix

¹⁴ Seeger, M. W., Sellnow, T.L. & Ulmer, R.R. (1998):

meglepő, hogy az alkalmazott szempontrendszer nagyon heterogén és szinte lehetetlen egy olyan átfogó elméleti megközelítés kidolgozása, amely valamennyi krízis és valamennyi gazdasági-kulturális kontextus esetében biztos támpontot nyújthat az elemzésekhez és a gyakorlati megoldásokhoz.

1.2.Célkitűzések

A disszertáció célja

1. A krízismenedzsment és a kríziskommunikáció elméleteinek bemutatása és értékelése;
2. A vállalati publicisztikai krízisek struktúrájának, a vállalat rendelkezésére álló alapvető kommunikációs és cselekvési stratégiák modelljének a kidolgozása;
3. A fenti stratégiák gyakorlati alkalmazásának vizsgálata.

A disszertáció alapvető kérdésfelvetései

1. Mi a kríziskommunikáció legfontosabb célja?
2. Milyen szerepük van a nyilvánosságnak és a médiáknak a kríziskommunikáció során, mi a kommunikációs hatalom és milyen lehetőségeik vannak a vállalatoknak a médiában megjelenő üzenet kontrollálására?
3. Milyen kríziskommunikációs és cselekvési stratégiákat alkalmaznak a vállalatok a krízisek különböző fázisaiban?
4. Mennyiben határozza meg a stratégiaválasztás a kríziskommunikáció sikerességét?

1.3. Felépítés és metodika

A disszertáció felépítése

Az **első fejezet** bevezet a kríziskommunikációval kapcsolatos kérdéskörbe, megindokolja a téma fontosságát, nagy vonalakban bemutatja a kutatás és a szakirodalom fő irányait. A disszertáció céljának, a legfontosabb kérdésfelvetéseknek és a mű felépítésének a bemutatását az alkalmazott módszertani elvek felvázolása követi.

A **második fejezet** bemutatja a krízisekkel kapcsolatos különböző elméleteket a különböző krízisdefiníciókat, a krízisek klasszifikációit, a legáltalánosabban használt krízismodelleket, s végül kitér a krízismenedzsment kapcsolatára a különböző vállalati területekkel.

A **harmadik fejezet** a kríziskommunikációs elméletekkel foglalkozik. Bemutatja a kríziskommunikáció szereplőit, a bizalmi válsághoz vezető krízisszituációkat, a kríziskommunikációs irodalomban leírt különböző normatív és deskriptív kríziskommunikációs stratégiákat.

A **negyedik fejezet** bemutatja a vállalat külső kommunikációjának fő irányait, a külső kommunikáció célcsoportjait a stakeholder elmélet keretében, valamint kitér a külső vállalati kommunikációnak teret adó nyilvánosság szerkezetére s végül leírja a kommunikációs hatalom struktúráját és a vállalat lehetőségeit a médiában megjelenő üzenet kontrollálására. Bemutatja a vállalati reputációt meghatározó legfontosabb faktorokat, bevezeti a kommunikációs és cselekvési stratégia kombinált modelljét, a stratégiaválasztást meghatározó faktorokat. A publicisztikai krízisekre vonatkoztatva felállít egy ötfázisú krízismodellt.

Az **ötödik fejezet** a kommunikációs-cselekvési stratégia-mixet vizsgálja 18 esettanulmány értékelése során.

A **hatodik fejezet** tartalmazza a disszertáció téziseit és levonja az oktatásra, a gyakorlatra és a további kutatásra vonatkozó következtetéseket.

Appendix

A **hetedik fejezet** a 19 esettanulmány rövid összefoglalását tartalmazza.

A **nyolcadik fejezet** az irodalomjegyzéket tartalmazza.

A **kilencedik fejezet** a szerző szakmai életrajzát és publikációs jegyzékét mutatja be.

A disszertáció módszertani elvei

A disszertáció a szakirodalom eddigi elméleteiből kiindulva deduktív módszerekkel felállít egy cselekvési-stratégiai modellt, amelyet a valóságos esetek egy nem reprezentatív, de jellemző korpuszán tesztel. Az esettanulmány mint módszer nem tekinthető tudományos vizsgálatnak, de az esettanulmányok nagyobb halmaza már olyan információkat szolgáltat, amelyek közelítenek a valóságos üzleti folyamatok leírásához, s felhasználhatók a vállalati krízisek kutatásának szekunder forrásaként. A választott esettanulmányok legtöbbje tankönyvi példaként is funkcionál, tehát alapvetően meghatározza azt, hogy a vállalati kommunikációs szakemberek milyen módon elemzik és kezelik az egyes krízisszituációkat. A disszertáció eredményeképpen így azokat a tipikus cselekvési és kommunikációs sémákat is megkapjuk, amelyek a vállalati szakemberek számára a jövő kríziseinek megoldásában kiindulási alapul szolgálnak.

1.4. A disszertáció tárgya

A disszertáció a vállalati kríziskommunikációt vizsgálja a nyilvánosság kommunikációs terében, ahol a kommunikáció a média segítségével zajlik le.

A vizsgált krízisek publicisztikai krízisek, amikor a média saját maga is hozzájárul a krízis elmélyüléséhez, vagy maga a média idézi elő a krízist.

A következőkben megadjuk azokat a definíciókat, amelyeket a disszertációban az egyes kulcsfogalmak esetében használunk.

Vállalat

A vállalatot a St. Gallen-i rendszerelméletre épülő menedzsment koncepció¹⁵ értelmében úgy fogjuk fel, mint egy nyílt, komplex, dinamikus, célorientált, piaci irányultságú és a piactól függő, részben autonóm, kommunikatív, termelő szociális rendszert, ami egy komplex, dinamikus társadalmi környezetbe beágyazva működik.

Stakeholderek

A stakeholderek alatt azokat a vállalaton kívüli és belüli csoportokat értjük Freeman¹⁶ definíciója nyomán, „amelyek támogatása nélkül a szervezet megszűnne létezni.” A stakeholderek kategorizálását Mitchell¹⁷ dinamikus stakeholder koncepciója szerint végezzük el, a következő faktorok alapján: hatalom, legitimáció, sürgősség. A **meghatározó stakeholderek** rendelkeznek mind a három mitchelli tulajdonsággal: hatalom, legitimáció és sürgősség. A **várakozó stakeholderek** a három tulajdonságból csak kettővel rendelkeznek. A *domináns stakeholderek* rendelkeznek hatalommal és legitimációval is, a *függő stakeholderek* nem rendelkeznek hatalommal, de megvan a megfelelő legitimációjuk és vannak a vállalattal szemben sürgősen érvényesítendő érdekeik, a *veszélyes stakeholdereknek* nincs ugyan legitimációjuk, de megvan a megfelelő hatalmuk, és jellemző rájuk a sürgősség. A **látens stakeholderek** csak egyetlen tulajdonsággal rendelkeznek. Az *alvó stakeholderek* releváns tulajdonsága a hatalom, a *diszkrécionális stakeholderek* rendelkeznek legitimációval, de nincs hatalmuk és nincs semmilyen sürgős követelésük a céggel szemben, s végül a *követelőző*

¹⁵ Bleicher (1992)

¹⁶ Freeman, R.E (1984)

¹⁷ Mitchell, R., Agle, B. Wood D. (1997)

stakeholderekre egyedül a sürgősség jellemző, de sem hatalmuk, sem legitimációjuk nincsen.

Kommunikáció

Kommunikáció alatt a transzmissziós kommunikációelméletek¹⁸ értelmében azt az általános folyamatot értjük, amelynek során egy kommunikátor és egy befogadó között különböző csatornák igénybe vételével üzenetek kódolása, cseréje és dekódolása megy végbe, miközben a kódolási és dekódolási folyamatra nagy hatással van maga a választott csatorna, a szociális és társadalmi környezet valamint a kommunikációs szereplők közötti visszacsatolás. A tömegkommunikáció az a kommunikációs helyzet, amikor nem feltétlen azonosítható sem a kommunikátor, sem az aktuális hallgatóság, mert a kommunikációs üzenetet erőteljesen befolyásolják a média produkciós folyamatai, a befogadók pedig szabadon választják meg, hogy részt vesznek-e a kommunikációban. A visszacsatolás ebben az esetben közvetett, az egyes befogadók reakcióira, illetve a különféle kutatásokra (nézettség, tetszésindex) korlátozódik.

Vállalati kommunikáció

A vállalati kommunikáció azt a kölcsönös üzenetcserét jelenti, ami a vállalatban belüli csoportok (shareholderek és belső stakeholderek), illetve a vállalatot képviselő kommunikátorok és a vállalat külső környezete között megy végbe vagy direkt kommunikáció, vagy a média segítségével.

Média

A média a nyilvánosság tömegkommunikációs terét biztosító, de a nyilvánosság előtt folyó diskurzusban önállóan is részt vevő szervezet, ami vagy profitorientált vállalati formában (kereskedelmi média) vagy közszolgálati formában működik.

¹⁸ Shannon, C.E., Weaver, W. (1986), Berlo, D. (1960), Laswell, H. (1948), Maletzke, G. (1988) és Maletzke, G. (1972),

Krízis

A krízisek a saját belső dinamikával, kontrollal és önfenntartó mechanizmusokkal¹⁹ rendelkező rendszerek működésében viszonylag ritkán bekövetkező zavarok, amelyek veszélyeztetik a rendszerek fennmaradását.

A magyar kríziskommunikációval foglalkozó irodalomban fellelhető az a törekvés, hogy a magyar köznyelvben gyakran szinonimaként használt válság és krízis kifejezéseket elkülönítse. A válság „az egyén, egy csoport vagy a társadalom életében megnyilvánuló súlyos zavar, nehéz helyzet, amelynek kimenetele jó is rossz is lehet”, s a krízis „a válság döntő fordulópontja, amikor még a súlyos események elkerülhetők, még minden jobbra fordulhat”²⁰. A válság és a krízis terminusok jelentésének ilyen használata sem a magyar köznyelvben sem a magyar szaknyelvben nem nyert polgárjogot, legfőképpen azért, mert a magyar nyelvű munkák jórészt angol szakirodalomra támaszkodnak. Az angol nyelvben nem különül el a „krízis” a „válságtól”, s ez tükröződik a magyar fordításban is. Így szerzőtől és fordítótól függően egyaránt találkozhatunk válságmenedzsment, krízismenedzsment, válságkommunikáció és kríziskommunikáció²¹ kifejezésekkel.

Sem a köznyelvi, sem a szaknyelvi terminológiát nem lehet egy a tanulmány elején megadott, csak az adott műre érvényes definícióval befolyásolni akkor, ha az lényegesen eltér a szokásos nyelvhasználatától. A válság és a krízis elkülönítése éppen ezért elég mesterkéltnek tűnik, s megnehezítheti a szöveg értelmezését. Ezért ebben a disszertációban a krízis és a válság szavakat egymás szinonimájaként használjuk, a velük foglalkozó diszciplínákat a továbbiakban krízismenedzsment és kríziskommunikáció címszó alatt írjuk le.

¹⁹ Luhman, N. (1979)

²⁰ Barlai-Kővágó (1996)

²¹ Fekete, F., Sándor, I. (1997),

2. Krízismenedzsment

2.1. A krízisek definíciója

A társadalomtudományok a kríziseket döntéseméleti, rendszerelméleti vagy strukturális perspektívába helyezve határozzák meg. A döntéseméleti megközelítés szerint a krízis egy sürgős döntési probléma, vagyis itt az idő rövidségének van a legnagyobb hatása. A rendszerelméleti vagy szervezetelméleti megközelítés a krízist egy rendszerre vonatkoztatva írja le, ahol a rendszer irányítási mechanizmusai egy probléma megoldásánál csődöt mondanak. A strukturális megközelítés szerint a krízis a vállalat és a környezete közötti inkompatibilitás eredménye. A krízismenedzsmentben alkalmazott krízisdefiníciók rendszerint a fenti megközelítési módok kombinációjaként foghatók föl.

A döntésemélet hatása mutatkozik meg azoknál a definícióknál, amelyek a krízist a menedzsment feladatok szempontjából ítélik meg. Fink²² a krízist olyan instabil állapotként vagy időszakként definiálja, amikor egy döntés következtében változás következik be, ez a változás vezethet mind pozitív mind negatív végkifejlethez. A „krízis” ellentétben a szó köznyelvi használatával a vállalat számára nem jelent okvetlen valamilyen negatív állapotot. Pearson és Clair²³ is kiemeli, hogy a szervezeti krízisek valójában többféleképpen interpretálható helyzeteket jelentenek: tekinthetjük a kríziseket úgy, mint valamilyen pozitív változást hozó szituációt, vagy úgy is, mint a bukás előhírnökét. Barton²⁴ szerint a krízis olyan szituáció, ami három faktorról jellemezhető. Ezek a meglepetés, a vállalat számára fontos értékek, értékrend veszélyeztetése és a döntéshozatal rendelkezésére álló idő rövidsége.

²² Fink, S. (1986) p.15.

²³ Pearson, C. M., Clair, J. A. (1998)

²⁴ Barton (1993)

A rendszerelméleti krízisdefiníciók Barton első faktorát, a váratlanságot megkérdőjelezzik. Pauchant és Mitroff²⁵ kiemeli azt, hogy a krízisek nem véletlen jelenségek, hanem egy hosszú inkubációs fázis eredményeképpen robbannak ki. A szervezet rossz működési folyamatai egymást felerősítik s ez vezet végül a krízis kirobbanásához. Ezek a folyamatok kevés kivétellel már a krízishelyzet előtt is érzékelhetők és végigkövethetők. A vállalati krízisek esetében ennek alapján inkább eszkalációról, mint meglepetésről beszélhetünk. Ebben a kontextusban a krízis egy olyan törés, ami „a rendszert mint egészet fizikailag érinti, veszélyezteti azokat az elveket és feltételeket, amelyeken a rendszer nyugszik, veszélyezteti a rendszer saját magáról alkotott képét és egzisztenciális alapjait.”²⁶

A krízisek nem csak a vállalatot érintik, hanem a vállalat környezetét is. Fern-Banks²⁷ ezt a szempontot is figyelembe véve a krízist olyan eseményként határozza meg, ami megszakítja a szokásos üzleti tranzakciókat, negatív végkifejlethez vezethet, s hatással lehet mind a szervezetre, az iparágra, mind a szervezetekkel kapcsolatban álló nyilvánosságra, a vállalat termékeire és a vállalat jó hírnévére.

A különböző krízisdefiníciók felhívják a figyelmet arra, hogy figyelembe kell venni mind a vállalat, mind a vállalat környezetének a szempontjait. Ezek alapján a vállalati kríziseket olyan menedzsment szituációkként írhatjuk le, amelyek

- bekövetkezésének kicsi a valószínűsége, vagy viszonylag ritkán következnek be,
- a szervezet tagjai számára váratlanok,
- olyan ambig helyzetet jelentenek, aminek az oka és a kimenetele is ismeretlen,
- megzavarják a szervezet szokásos működését,

²⁵ Pauchant, T., Mitroff, I. I (1992)

²⁶ Pauchant, T., Mitroff, I. I (1992) p.5.

²⁷ Fern-Banks, K.(2002) p.2

- gyors döntésekre és cselekvésre kényszerítik a szervezetet,
- veszélyeztetik a szervezet fennmaradását vagy a szervezet értékrendjét,
- jelentős hatással vannak a szervezet stakeholdereire.

2.2 A krízisek tipológiája

Reilly²⁸ megállapítása szerint a lehetséges krízisek végtelenül sok formában és módon léphetnek fel, s a korlátozott racionalitás lehetetlenné teszi a szervezetek és az egyének számára azt, hogy minden egyes elképzelhető krízisszituációra egy specifikus tervet dolgozzanak ki. Az, ha valaki felkészül a krízisekre azt jelenti, hogy felkészül arra a bizonytalanságra és azokra a változásokra, amelyek a krízisszituációval járnak.

A kríziseket az irodalomban legtöbbször a következő szempontok szerint kategorizálják:

- a krízis oka
- a krízis időhorizontja
- a krízis megoldásának a módja
- a krízis strukturális tulajdonságai.

A krízis oka

Roselieb²⁹ szerint a vállalati kríziseket okozhatják belső, endogén okok, vagy a vállalat környezetéből származó, exogén okok. Az utóbbiak esetében a vállalat nem tud közvetlenül hatni a krízist előidéző faktorokra. A legtöbb krízisnek többfajta, egymással kölcsönhatásba lépő oka van, vagyis multikauzális. A krízisek okai gyakran nem lineárisak, hanem több szinten

²⁸ Reilly, A.H. (1987)

²⁹ Roselieb, F. (1999)

egymásra épülő ok-okozati láncokból épülnek fel. Amikor Hoványi³⁰ megkülönbözteti a közvetlen és a mélyebb okokat, szintén erre a multikauzalitásra utal: a vállalatvezetés nem elégedhet meg a közvetlen okok feltárásával, hanem meg kell vizsgálnia, hogy milyen mélyebb gyökerei vannak a felszínen észlelt problémának.

A krízis észlelése

Aszerint, hogy mennyi idő áll rendelkezésre a krízis észlelésétől a krízis bekövetkeztéig Irvin³¹ megkülönbözteti a hirtelen kríziseket és a lappangó kríziseket. A hirtelen krízisek olyan figyelmeztetés nélkül bekövetkező események, amelyek valószínűleg felkeltik a média figyelmét, s hatással lehetnek a vállalat stakeholdereire, vagyontárgyaira, pénzügyi helyzetére és reputációjára, vagyis ezen keresztül a vállalati goodwillre is. Ezek a hirtelen krízisek legtöbbször exogén okokra vezethetők vissza, mint nagy vagyoni hátrányt okozó, halállal vagy sebesüléssel járó üzemi baleset; fontos szerepet játszó stakeholderek (szállítók, vevők, stb.), vagy a topmenedzsment tagjainak hirtelen halála illetve súlyos betegsége; természeti katasztrófák, a vállalat működéséhez szükséges berendezések károsodása vagy megsemmisülése; váratlan szakszervezeti akciók; munkahelyi agresszió, terrortámadás aminek az áldozata a cég alkalmazottja, az alkalmazottak családtagjai vagy a cég vevői, ügyfelei.

A lappangó krízisek Irvin³² szerint olyan komoly üzleti problémák, amelyeket a vállalat illetve a vállalat környezete nem ismernek fel, de amelyek negatív sajtót eredményeznek, ha felkeltik a média figyelmét, s 250.000\$-nál magasabb költséggel járnak büntetések, kártérítések, nem tervezett kiadások vagy költségek formájában. Ezek a lappangó krízisek rendszerint endogén okokra, bizonyos törvényi előírások megsértésére, túlszámlázásra, etikátlan üzleti gyakorlatra, rossz üzletmenetre, nem megfelelő vezetésre vezethetők vissza.

³⁰ Hoványi, G. (1993):

³¹ Irvine, R. B. (1997)

³² Irvine, R. B. (1997)

A krízis kiterjedése és megoldási módja

Aszerint, hogy a krízis a vállalat mely területeit érinti, Fink megkülönbözteti az operatív krízist a stratégiai krízistől. Az operatív krízis a vállalatnak csak egyes területeit érinti, ezek jól elszigetelhetők, s nem hatnak ki a vállalat egészének működésére. Azok a krízisek, amelyek kiterjednek a vállalat egészére, s így hosszú távon is befolyásolják a vállalat működését, stratégiai krízisek. A nem megfelelő válságkezelés hatására az operatív krízisekből könnyen lehetnek stratégiai krízisek is. Annak megállapítása, hogy operatív vagy stratégiai krízis következett-e be az adott szituációban a rendelkezésre álló idő rövidege és a korlátozott információk miatt nagyon nehéz, ennek felismerése viszont elengedhetetlen a krízis megoldása szempontjából.

Az operatív és a stratégiai krízisek különbözőképpen befolyásolják a menedzsmentet is. Hoványi³³ ezt a krízis megoldásának módjaként kategorizálja. A kisebb válsághelyzetekben a krízis idejére megbízott válságmenedzser és stábja elszigeteli a krízist, s ezzel biztosítja a vállalat többi részének a korábban kialakított szervezeti formában és működési rendben történő munkáját, majd a krízis utolsó fázisának lezajlása után integrálja a korábbi válságterületet a vállalat egészébe. Ez a „soft landing” megoldás. A súlyos válsághelyzetek már az egész vállalatot érintik, s ilyenkor az egész vezetést le kell váltani, s a válságmenedzselés már az új felsővezetők feladata lesz. A radikális vezetőváltás biztosíthatja, hogy a vállalat a „quick take-off” válságkezelés hatására új célokért, új szervezetben, új működési rendben dolgozva leküzdje a válságot.

Burnett krízisklasszifikációs mátrixa

Míg a fenti tipológiák többé-kevésbé önkényesen emeltek ki egy-egy a krízismenedzserek számára lényeges szempontot, Burnett³⁴ megpróbál a krízismenedzserek számára operatív segítséget adni a krízisszituáció megoldásához. Az általa javasolt mátrix mintegy krízis-kontinuumként segít

³³ Hoványi, G. (1993):

³⁴ Burnett, J.J. (1998)

a krízisek klasszifikációjában, és az egyes mátrixokhoz tartozó krízisek esetében javasolt intézkedések meghozatalában. A figyelembe vett dimenziók:

- a veszélyeztetés mértéke (magas – alacsony),
- a krízisekre adott reakciók lehetőségei (sokfajta – kevés),
- az időkénszer (erős – gyenge)
- a kontroll (magas – alacsony) lehetősége.

2.1. ábra. Burnett klasszifikációs mátrixa

Időkényszer Veszélyeztetés		Erős		Gyenge	
		Kontroll Reakció	Alacsony	Magas	Alacsony
Alacsony	Sok	(4) 2.szint	(3) 1.szint	(2) 1.szint	(1) 0.szint
	Kevés	(8) 3.szint	(7) 2.szint	(6) 2.szint	(5) 1.szint
Magas	Sok	(12) 3.szint	(11) 2.szint	(10) 2.szint	(9) 1.szint
	Kevés	(16) 4.szint	(15) 3.szint	(14) 3.szint	(13) 2.szint

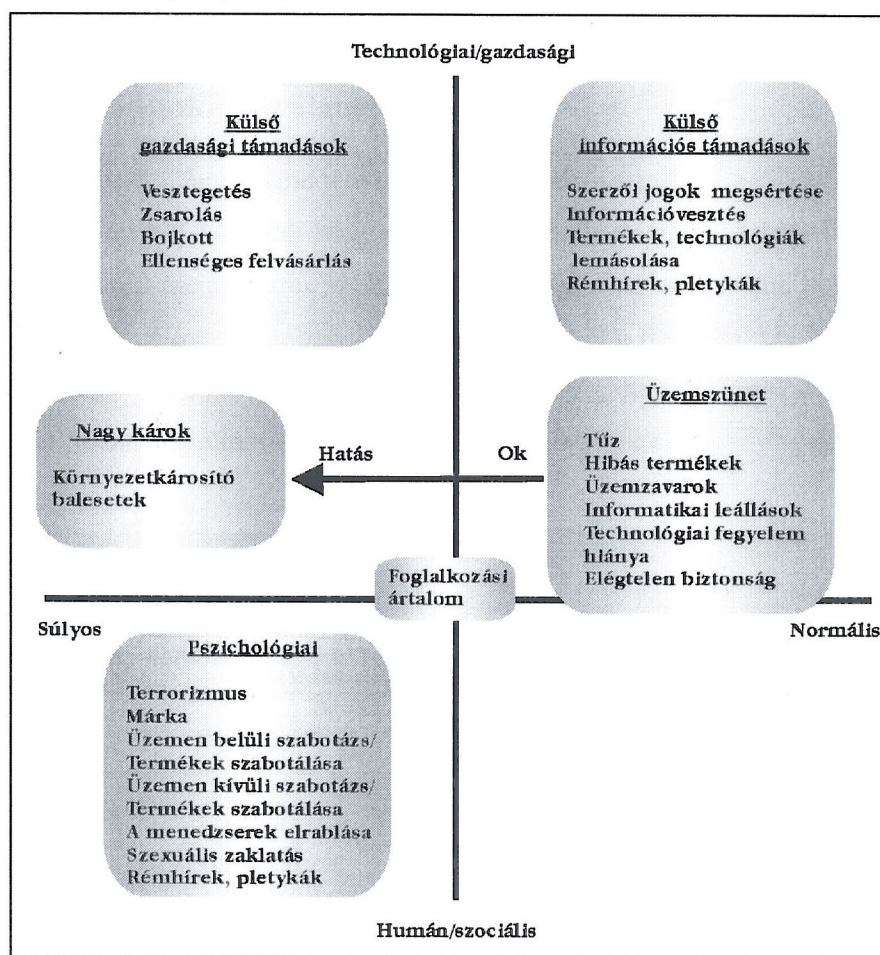
A mátrixban egy 4. szintű krízis esetében az időkénszer nagyon erős, a kontroll alacsony, a veszély nagy és csak korlátozott számú reakcióra van lehetőség. Ha egy élelmiszeripari cég termékeiben valamilyen mérgező vagy fertőző anyagot mutatnak ki, az 4. szintű krízist jelent, hiszen azonnal cselekedni kell, a mérgezéssel kapcsolatos információkat mind a nyilvánosság, mind a hatóság felé közölni kell, a vállalat termékei iránti kereslet drámaian visszaeshet, megrendülhet a vásárlók bizalma, a vállalat kártérítési perekre és hivatalos vizsgálatokra számíthat, s a cég csak egyféleképpen reagálhat: vissza kell vonnia az érintett termékeket a piacról.

A mátrix hasonlóan Fink krízis-barométeréhez³⁵ megkönnyíti a felkészülést a krízisekre és megadja a lehetőséget egy olyan krízis-klasszifikáció felállítására, amelynek alapján a társaság megfelelően oszthatja el a rendelkezésre álló forrásokat a legmagasabb szintű krízisek megelőzésére és leküzdésére.

A krízisek strukturális tulajdonságai

Mitroff³⁶ az amerikai cégek között végzett felmérések alapján krízis családokat állított össze.

2.2. ábra. Mitroff kríziscsaládjai



³⁵ Fink, S. (1986)

³⁶ Mitroff, I. I. (1988)

A kategorizálás egy koordinátarendszerben történik. Mitroff a függőleges tengelyen a kríziseket kiváltó okokat a humán, illetve a technológiai-gazdasági tartományban helyezi el, a vízszintes tengelyen pedig a krízisek súlyosságát jelzi. A krízis humán okai származhatnak rossz vállalati kommunikációból, szabotázsból, stb. A technikai-gazdasági okok általában nem fordulnak elő tisztán, hiszen még a technikai jellegű baleseteket, mint pld. anyagfáradás, robbanások, meg lehetne előzni megfelelő ellenőrző rendszer és biztonságosabb technológiák bevezetésével. A súlyos krízisek azok, amelyeket a szokásos racionális megoldási módokkal, mint jogi eszközök igénybevétele, vagy megfelelő technológiai tervezés nem lehet megoldani.

A krízistipológiák alapelvei

A krízisek fent ismertetett tipológiai elsősorban a vállalatvezetés szempontjából közelítik meg a kríziseket. A tipológiák a krízissel éppen szembesülő menedzserek számára szeretnének olyan sémát adni, ami segíti őket a krízis megoldásában. Éppen ezért ezekből a tipológiákból különféle normatív következtetések adódnak arra nézve, hogy hogyan lehet/kell megelőzni, elkerülni vagy megoldani a krízishelyzeteket.

2.3. ábra. A krízistipológiák alapelvei

A krízissituáció észlelése	A felelősség kérdése	A megoldás módszerei	Felkészülés a krízissituációra
Hirtelen - lappangó	Endogén - exogén okok Multikauzalitás	Normális súlyos	Mitroff strukturális kríziscsaládjai
Operatív - stratégiai	Humán-technológiai/gazdasági okok	Soft landing take off	Burnett krízisklasszifikációs mátrixa

2.3. Krízismodellek

A krízismodellek célja legtöbbször az, hogy megadják a krízismenedzsment előtt álló feladatokat. Ezek a modellek a tipológiákhoz hasonlóan a vállalatvezetés és a krízismegelőzés szempontjait szolgálják. A

krízismodellek két csoportját különböztethetjük meg. Az első csoportot azok a modellek jelentik, amelyek célja hasonlóan Mitroff és Burnett krízistipológiájához az, hogy megkönnyítse a menedzsment felkészülését a krízisre. A második csoport a krízisre koncentrálnak, a krízis folyamatának egyes fázisait különíti el.

Felkészülés a krízisre

Littlejohn 6 fázisú modellje

Littlejohn³⁷ szerint a legelső lépés a krízismenedzsment szervezeti struktúrájának a megtervezése. Ezt a folyamatot a válságkezelő team kijelölése követi. Ha összeállt ez a csoport, akkor a csoportépítés következik szimulációk és tréningek segítségével. A következő lépés a krízis szituáció auditja. A lehetséges scenáriók áttekintése után fel kell vázolni egy előzetes tervet. Littlejohn modelljének legutolsó fázisa az aktuális krízis menedzselése.

Fink helyzetelemzése

Fink³⁸ szerint a krízis előrejelzése abból áll, hogy különféle scenáriókat kell felvázolni, amelyek azt mutatják be, mi történne a legrosszabb esetben. A krízis lehetséges végkifejleteihez értéket rendelve azt kell megbecsülni, mi történne, ha a krízisbe nem avatkoznánk be. Ezt a krízis hatását mutató értéket 0-10-ig terjedő skálán kell megadni, ahol a 0 azt jelenti, hogy a krízisnek nincs hatása, a 10 pedig azt, hogy nagyon intenzív hatása van. Természetesen meg lehet becsülni azt is, hogy az egyes értékek mekkora költségekkel járnak, vagy hány emberéletet követelnek.

Ezekben a scenáriókban ugyanazt a módszert kell alkalmazni, mint amit a kárbecslések során a krízis után megtesznek akár a vállalatok, akár a biztosítótársaságok, vagy a hatóságok, vagyis ki kell számolni, mekkora kárt okozhat az adott krízis. A scenáriók felvázolása után Fink krízisbarométere

³⁷ Littlejohn, R.F (1983):

³⁸ Fink, S.(1986)

segítségével, amely a kríziseket a hatásuk és a valószínűségük alapján 4 csoportba sorolja, ki kell választani azokat a kríziseket, amelyekre fel kell készülni. Ezekről akcióterveket kell készíteni, amelyek tartalmazzák a krízisszituáció leírását, a krízis lehetséges és preferált végkifejleteit. Az akcióterveket készítő csoportoknak stratégiai és taktikai opciókat kell kidolgozniuk a hipotetikus szituációkra.

Mitroff portfóliótervezése

Mitroff³⁹ azt ajánlja, hogy ne egy-egy konkrét krízisre készüljenek fel a vállalatok, hanem a krízistípológiáknál ismertetett, a krízisek hasonló strukturális jellemzői alapján klasszifikált krízis-családokra. A klasszifikáció során az egyes klaszterekben ki kell választani a lehető legrosszabb scenáriót, s ezekre kell felkészülnie a vállalatnak úgy, hogy kidolgozza a legmegfelelőbb preventív intézkedéseket. Ezzel a módszerrel felkészülve egy-egy konkrét krízisscenárióra sok hasonló vagy rokon scenárió megoldásához is segítséget kapunk.

PR szempontú megközelítés: Gonzalez-Herres és Pratt

Gonzales-Herres és Pratt⁴⁰ a krízismenedzsmentet a PR szempontjából közelíti meg. A krízismenedzsment folyamatának négy lépését írja le.

1. **Téma-menedzsment (issue-menedzsment)**, ami a környezet figyelését, az adatok gyűjtését és egy kommunikációs stratégia kidolgozását jelenti.
2. A **prevenció** tervezése, ami magában foglalja a környezeti monitoringot, az információs/figyelmeztető rendszerek telepítését és a belső kommunikációs folyamatok kifejlesztését.
3. A **krízis** maga, ami a vállalat reakcióját, a negatív sajtó megelőzését és az üzenetek eljuttatását jelenti a megfelelő célcsoportokhoz.

³⁹ Mitroff, I.I.: (1988)

⁴⁰ Gonzales-Herrero, a., Pratt C.B.(1995)

4. A **posztkrízis**, amelynek során figyelemmel kell kísérni az adott problémakört, figyelni kell az egyes stakeholderekre, tovább kell informálni a médiát, s értékelni kell a krízistervet.

A krízisek fázisai

Fink négyfázisú modellje

Fink a krízist időben lejátszódó eseményként vizsgálja. Az általa leírt négy krízis-fázisra támaszkodik a későbbi szakirodalom is:

1. a krízist megelőző fázis
2. akut fázis
3. krónikus fázis
4. a krízis megoldásának fázisa.

1. A krízist megelőző fázis

A krízist megelőző fázisban lehetnek olyan előjelek, amelyek fordulóponthoz vezetnek. Ha ezt a fordulópontot időben felismeri a menedzsmint, akkor még esetleg megelőzheti a krízist, de ha ezeket az előjeleket figyelmen kívül hagyják, akkor a krízis nagyon nagy erővel fog kirobbanni. Ezek az előjelek lehetnek nagyon nyilvánvalóak pld. amikor egy szakszervezeti vezető azt mondja, hogy ha nem kötnek új szerződést, akkor sztrájkolni fognak. Vannak olyan esetek, amikor nehezen lehet észlelni ezeket az előjeleket, esetleg a vállalat döntési és kommunikációs hierarchiája nem teszi lehetővé, hogy az előjelekről szóló információk eljussanak a megfelelő helyekre.

2. A krízis akut fázisa

A krízis akut fázisa az a pont, amikor már nincs visszaút és a krízis olyan erővel és intenzitással tör ki, amit sokszor már nem lehet kontrollálni. Ez az erő és intenzitás függ a krízis típusától és attól, hogy milyen jellegű végkifejletek lehetségesek. A krízist megelőző időszakban még nagyon sok

krízis esetében irányítani lehet a krízis bekövetkezésének időpontját, a krízis intenzitását és időtartamát.

3. A krízis krónikus fázisa

A krízis krónikus fázisa az az állapot, amikor a krízis már lezajlott, de azt különféle vizsgálatok követik, vagy a sajtóban nagyon hosszan foglalkoznak még a krízissel, interjúkat, elemzéseket jelentetnek meg.

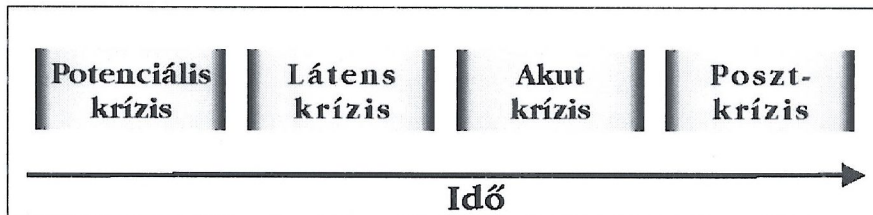
Ez a krónikus fázis attól függően, hogy mekkora a krízis hatása, nagyon sokáig elhúzódhat. Csernobil hatása pld. addig tart, amíg figyelni kell a betonszarkofágba beágyazott reaktorokat és le kell zárni a fertőzött területeket.

4. A krízis megoldása

A krízis megoldásának a fázisa az, amire mindenki vágyik. A krízisek ciklikusan lépnek fel, s amikor valaki egy krízisszituációt megold, akkor lehet, hogy ott vannak már a láthatáron a közelgő krízisek újabb előjelei.

Roselieb négyfázisú modellje

2.4. ábra. Roselieb négyfázisú krízismodellje



1. Potenciális krízishelyzet

Míg Fink modelljében nincs olyan időszak, amikor valamilyen krízis előszele ne mutatkozna, Roselieb⁴¹ a normális helyzetet potenciális krízishelyzetként jellemzi. Ez az az állapot, amikor semmilyen krízisnek nem lehet látni az előjeleit. A potenciális krízishelyzet a krízis folyamatának kiindulópontja.

⁴¹ Roselieb, F. (1999)

2. Látens krízishelyzet

Ha a fenyegető krízis észlelése lehetővé válik, akkor a krízis látens fázisa következik be. Ez a fázis megegyezik a Fink által a krízist megelőző fázisnak leírt szakasszal. A vállalat előtt általában rejtve maradnak a krízis előjelei, mert a döntéshozók nagyon gyakran olyan védekező mechanizmusokat fejlesztenek ki, amelyek meggátolják őket abban, hogy a már nyilvánvaló előjelekből a krízisre következtessenek.

3. Akut krízishelyzet

Az akut krízishelyzet abban az időpontban lép fel, amikor a vállalat környezete észleli a krízist. Ennek vagy az az oka, hogy a krízis olyan hirtelenül következik be, hogy azt semmiképpen nem lehetett előre látni, vagy az, hogy a vállalati krízismegelőző intézkedések csődöt mondtak.

4. Posztkrízis

Ha a vállalat az akut krízishelyzetet túlélte, s ismét lehetővé válik a vállalat célok megvalósítása a szokásos üzletmenet keretében, akkor következik be a posztkrízis fázisa. Az elmúlt krízis kritikus elemzése segíthet a jövőbeli krízisekre történő felkészülésben és a krízis-előrejelző rendszer optimalizálásában.

2.4. A krízismenedzsment kapcsolata a különböző vállalati területekkel

Stratégiai menedzsment

A krízismenedzsment a szervezetek számára stratégiai jelentőségű. Mitroff et al.⁴² szerint a krízismenedzsmentet integrálni kell a stratégiai menedzsment folyamatába. Amíg a stratégiai menedzsment középpontjában a piaci versenyben történő helytállás, a vállalat jó működésének biztosítása szerepel, s így az a vállalat offenzív tevékenységére irányul, a

⁴² Ian Mitroff, I.I., Pearson, C., Pauchant, T.C. (1992)

krízismenedzsmentnek a vállalat defenzív képességeire kell koncentrálnia, meg kell védenie a vállalatot a különböző veszélyektől.

A krízis expanziós fázisának menedzselése során a stratégiai menedzsmentben alkalmazott lépésekhez hasonló feladatokat kell a menedzsereknek megoldani. Ezek a feladatok a krízisek tulajdonságaiból adódóan specifikus módon különböznek a stratégiai menedzsment racionális döntési folyamatától. Burnett⁴³ a következőkben jelöli meg a stratégiai feladatokat, s írja le azok szisztematikus változását a krízismenedzsment folyamán:

1. célmeghatározás
2. környezeti analízis
3. stratégia megfogalmazása
4. stratégia implementációja
6. stratégiai kontroll⁴⁴.

A stratégiai tervek kidolgozására viszonylag hosszú idő áll rendelkezésre, s az üzleti terveket csak évente vagy kétevente szokták felülvizsgálni. A krízisek esetében ezzel szemben azonnali cselekvésre van szükség. Emiatt az időkénszer miatt a menedzsereknek csak korlátozott lehetőségük van arra, hogy részletes stratégiát dolgozzanak ki, s elemezzék a döntéseik hatását.

A stratégiai kontroll lehetőségét a krízis erőteljesen korlátozza. A legsúlyosabb krízisek esetében a menedzsment teljesen elveszítheti az ellenőrzését a vállalat működése és további sorsa felett.

A krízisek különböző mértékű és súlyosságú veszélyt jelentenek a vállalatra. A stratégiai menedzsment szempontjából egyedi és leküzdhetetlen akadályt jelent a stratégiaalkotás és a stratégia implementációja számára az, hogy a menedzserek számára a krízis kezdetének időpontjában a krízis által okozott

⁴³ Burnett, J.J. (1998)

⁴⁴ Ez a stratégiai menedzsment modell a Mészáros, T. (2002) által bemutatott, a stratégiai menedzsmentben alkalmazott modelleknek csak durván leegyszerűsített változata, de alkalmas arra, hogy bemutassa a kétféle tevékenység alapvető hasonlóságait és különbségeit.

veszély meghatározása és erősségének megbecsülése nagyon nehéz, sőt gyakran lehetetlen.

Míg a stratégiai tervezés folyamán több opció között választhatnak a menedzserek, a kríziseknél bizonyos eseményekre csak egyetlen reakció lehetséges. Ezek a kikényszerített reakciók meghatározhatják a krízis további lefolyását és tovább csökkentik a vállalat rendelkezésére álló játéktérét.

Kockázatmenedzsment

A kockázatmenedzsmentet eddig elsősorban a pénzügyi intézetek használták, de az utóbbi időben egyre inkább teret hódít a termelő vállalatok körében is. A kockázatanalízis során a vállalatra ható egyes kockázati tényezők szisztematikus meghatározása, a bekövetkezés valószínűségének és a kvantitatív hatásoknak az értékelése történik meg. Gleissner és Meier⁴⁵ a következő kockázati mezőket sorolja fel:

- stratégiai kockázatok, pld. a versenylőny veszélybe kerülése,
- piaci kockázatok, mint konjunkturális bevétel ingadozások,
- pénzügyi piacok kockázatai, pld. kamatváltozások és árfolyamkockázat,
- jogi és politikai kockázatok, pld. az adótörvények változása,
- a vállalati vezetés kockázatai, pld. a feladat- és kompetencia-meghatározás pontatlansága,
- termelési kockázatok, a termelést kiszolgáló területekből adódó kockázatok, pld. kalkulációs hibák, vagy a számítástechnika kiesése, adatvesztés, stb.

A kockázatmenedzsment alapvetően abban tér el a krízismenedzsmenttől, hogy az általa kezelt problémák előre jelezhetők, nincs olyan mértékű időkénszer, mint a krízisek esetében, s a kockázatmenedzsment során

⁴⁵ Gleißner, W., Meier G. (2002)

feltárt kockázatok kezelése a normális üzletmenetben, a szokásos vezetési-tervezési módszerek segítségével történik.

Kockázatkommunikáció

A kockázatmenedzsmentnek van egy olyan része, ami különösen az új technológiákat alkalmazó és a környezetet potenciálisan károsító üzemeket fenntartó vállalatok számára fontos: ez a kockázatkommunikáció. Az amerikai National Research Council (1989) a következőképpen definiálja a kockázatkommunikációt. A kockázatkommunikáció olyan „interaktív folyamat, ami az információk és vélemények cseréjét jelenti egyes személyek, csoportok és intézmények között. Többszörös üzenetet jelent a kockázat természetéről és egyéb üzeneteket, amelyek nem szorosan a kockázattal kapcsolatosak, hanem kifejezik a kockázatról szóló üzenetekkel kapcsolatos aggodalmat, véleményeket, vagy a kockázatmenedzsment jogi és intézményi hátterét”.⁴⁶

A kríziskommunikáció szempontjából nagyon fontos az, hogy a vállalatok megismertessék az üzemi kockázatokat azokkal a stakeholderekkel, akiket egy esetleges technológiai baleset vagy környezeti katasztrófa érinthet. Ezek közé tartoznak az üzem környékén lakók, a szomszédos települések, az önkormányzati szervek, az egészségügyi ellátásért felelő szervezetek, valamint a hatóságok: rendőrség, tűzoltóság, katasztrófavédelem. Ebben a folyamatban a médiának is nagyon nagy szerepe van. Nem csak, mint a nyilvánossággal folytatott diskurzus közvetítőjeként kell tekinteni a média szakembereire, hanem mint olyan szakemberekre, akik magukra vállalják a megfelelő ismeretek terjesztését a közvélemény számára is emészthető formában.

Heath és Abel⁴⁷ szerint a közvélemény többek között azokat a technológiákat tartja magasabb kockázatúnak, amelyek ismeretlenek, szokatlanok, kontrollálhatatlanok, vagy azokat mások kontrollálják. A

⁴⁶ National Research Council (1989)

⁴⁷ Heath, R.L., Abel, D.D. (1996)

megfelelő kockázatkommunikáció egyik célja éppen az, hogy a nyilvánosság minél több információt nyerjen az adott technológiáról. A másik cél pedig a technológiával járó veszélyekre történő felkészítés. Bár kézenfekvőnek tűnik, hogy a stakeholderek az ilyen diskurzus hatására félelemmel tekintenek a kockázatos technológiát alkalmazó üzemekre, Santos et. al.⁴⁸ úgy találta, a kockázattal kapcsolatos, a megelőzést szolgáló információkat a közvélemény a prekrízis fázisában pozitívan fogadta, s ez nem növelte a technológiával kapcsolatos aggodalmakat.

A kockázatmenedzsment növelheti a vállalat iránti bizalmat és elősegítheti mind a krízismenedzsment, mind a kríziskommunikáció sikerességét. A technológiai baleset vagy katasztrófa hatására bekövetkező krízis leküzdése során sokkal könnyebb a szükséges intézkedéseket és óvó rendszabályokat elfogadtatni akkor, ha az érintett stakeholderek tisztában vannak a technológia legfontosabb kockázataival, s ismerik, esetleg gyakorolták már az ilyenkor alkalmazandó lépéseket. A kríziskommunikáció szempontjából a vállalat eredeti hitelességét növeli, ha a hallgatóság tudja: a prekrízis időszakában is széleskörűen informálták, nem hallgatta el a vállalat a kockázatokat, nem hazudott – vagyis feltehetően a krízis időszakában sem fog hazudni.

PR

A PR-nak az irodalomban rengeteg definíciója van, ezek közül Kunczik et. al.⁴⁹ definícióját választottuk ki, mert ez a meghatározás a PR-t a nyilvánosság felé történő kommunikáció viszonylatában írja le. A szerzők szerint a „PR a szervezet érdekeihez kapcsolódó információk tudatosan tervezett, folyamatos terjesztését jelenti azzal a céllal, hogy egy szociális rendszerről (pld. vállalat, állam vagy nemzetközi szervezet) pozitív image alakuljon ki a nyilvánosságban vagy egy adott résznyilvánosságban, ez az image stabilizálódjon illetve egy negatív image pozitív irányba változzon.”

⁴⁸ Santos, S.L., Covello, V.T., McCallum, D.B. (1996)

⁴⁹ Kunczik, M., Heintzel, A., Zipfel, A. (1995). p. 11

A PR funkciója abban különbözik a marketingkommunikáció különböző formáitól, hogy itt nem a vállalat bevételeinek vagy piaci részesedésének a növelése, hanem a vállalat piaci pozíciójának és a vállalat működésének a hosszú távú biztosítása a legfontosabb cél. A PR ilyen értelemben befektetést jelent, de olyan befektetést, amelyet a termék-PR kivételével nem lehet közvetlenül a piaci részesedés vagy a piaci forgalom alakulásával mérni.⁵⁰

PR modellek

A legtöbb kríziskommunikációs elmélet Grunig⁵¹ PR modelljeire épül. Ezek a modellek a különböző vállalati PR módszereket sorolják föl azzal a normatív igénnyel, hogy bemutassák, milyen a követendő gyakorlat, s milyen létező PR módszereket kellene elkerülni.

2.5. ábra. Grunig PR modelljeinek jellemzői

	Sajtóügynökség /publicitás modell	Nyilvános információs modell	Kétutas aszimmetrikus modell	Kétutas szimmetrikus modell
Cél	Propaganda	Az információ szétszórása	Tudományos rábeszélés	Kölcsönös megértés
A kommunikáció jellege	Egyutas; a teljes igazság nem érdekes	Egyutas; az igazság fontos	Kétutas; Egyenlőtlen hatások	Kétutas; Kiegyenlített hatások
Kommunikációs modell	Adó → Vevő	Adó → Vevő	Adó → Vevő ↙ Visszacsatolás	Csoport ↔ Csoport ↙ Visszacsatolás
A kutatás jellege	Kicsi	Kicsi; olvasók felmérése	Formatív; az attitűdök értékelése	Formatív; a megértés értékelése
Milyen területen alkalmazzák?	Sport, színház termékpromóció	Kormányzat, non-profit szervezetek, üzlet	Versenyszféra, ügynökségek	Versenyszféra, ügynökségek
A szervezetek hány százaléka alkalmazza?	15%	50%	20%	15%

⁵⁰ Kleinert, H.(1982)

⁵¹ Grunig, J.E., Hunt, T. (1984) és Grunig, J.E., Grunig L.A.(1992):

1. sz. modell – Sajtóúgynökség/publicitás modell

Ebben a modellben a PR-szakemberek célja a cég vagy a termék ismertségének növelése. Ez nem feltétlen igaz tényeken alapul, a féligazságok, hazugságok is elfogadhatók, hiszen az a vezérlő eszme, hogy „minden publicitás jó”. Ez a fajta PR egyoldalú információáramlással jár, nincs visszacsatolás, s nem szükséges hozzá közvéleménykutatást végezni. Grunig és Grunig 1992-es megállapítása szerint a legtöbb PR-szakember ezt a modellt valósítja meg.

2. sz. modell – Nyilvános információs modell

Ennek a modellnek a lényege az, hogy a vállalat az információkat a sajtó útján akarja nyilvánosságra hozni. Az első modelltől abban különbözik, hogy itt az igazsághoz való ragaszkodás a legfontosabb alapelv. Az állami szektor, a különböző intézmények tartoznak ide. Ez a modell is az üzenet egyirányú továbbítását jelenti a hallgatósághoz. A közvéleménykutatást mint a visszacsatolás felmérésére alkalmazott módszert nem használják, legfeljebb felméri az olvasótábort, s általában valamiféle értékelés követi a megjelent sajtóanyag összegyűjtését.

3. sz. modell – Kétutas aszimmetrikus modell

Ebben a modellben, amelyet a tudományos meggyőzés modelljeként is leírnak, a PR-szakemberek társadalomtudományi, főleg szociológiai módszereket, kutatásokat, felméréseket és közvélemény-kutatásokat használnak ahhoz, hogy segítsenek a nyilvánosság meggyőzésében. Azért aszimmetrikus ez a modell, mert a kapott eredmények nem változtatják meg a vállalatot, az mindenképpen el akarja érni, hogy a nyilvánosság elfogadja a vállalat nézőpontját.

4. sz. modell – Kétutas szimmetrikus modell

Ebben az esetben, amelyet a kölcsönös megértés modelljének is neveznek, a PR-szakember a vállalat és a vállalat nyilvánossága közötti közvetítőként működik. El szeretné érni a két fél közötti dialógust. Ennek a dialógusnak a

végeredményeként vagy a vállalat, vagy a nyilvánosság megváltoztatja a viselkedését. A különböző társadalomtudományi módszerek célja nem a rábeszélés optimalizálása, hanem a kommunikáció biztosítása. Grunig azt a PR gyakorlatot, ami ezen a modellen alapul, kiválónak nevezi. A vállalat tudja, mit akar a nyilvánosság, milyen szükségletei, gondjai vannak, a nyilvánosság pedig megérti a vállalat álláspontját és szükségleteit.

Az egyes vállalatok által alkalmazott PR-modellek Marra (1992)⁵² szerint meghatározzák azt, hogy milyen sikeresek lesznek a kríziskommunikációs erőfeszítéseik. Mivel a Grunig-féle modellek közül az 1-3 modellt alkalmazó vállalatoknak nagyon gyenge kapcsolataik vannak a stakeholdereikkel, valószínű, hogy sokkal nagyobb pénzügyi, emocionális vagy image-vesztést szenvednek, mint a 4. számú kétutas szimmetrikus modellt alkalmazók.

Téma-menedzsment (issue-menedzsment)

A prekrízis időszakban a PR a vállalat reputációjának a növelésével segítheti azt elő, hogy a bekövetkező krízis hatása a lehető legkisebb legyen. A látens fázisban a téma-menedzsmenthez kapcsolódó kommunikációs feladatoknak már közvetlen krízismegelőző szerepük van. A téma (issue) nem egyszerűen valamilyen kérdés vagy probléma, hanem akkor keletkezik, amikor valaki valamilyen szituációnak vagy problémának jelentőséget tulajdonít. Ha a téma a nyilvánosság elé kerül, akkor a vállalat védekező pozícióba kényszerül a közvéleménnyel szemben. A téma-menedzsment célja Jones és Chase⁵³ szerint az, hogy a vállalatok ne csak utólag reagáljanak egy-egy témára, hanem identifikálják és analizálják azokat az alapvető okokat, amelyek azt a trendet elindították, ami végül az adott témához vezetett. A megfelelő téma-menedzsment segítségével megelőzhetők azok a krízisek, amelyeket a média vagy a médiát instrumentalizáló nyomásgyakorló csoportok okoznak.

⁵² Mara (1992)

⁵³ Jones, B., Chase, H. (1979):

Dutton és Ottensmeyer⁵⁴ megkülönbözteti az intern és extern témákat. Az olyan intern témák, mint a dolgozói elégedettség csökkenése, rendszerint megoldhatók a vállalaton belül, s csak kivételes esetben vezetnek krízishez és kerülnek a nyilvánosság elé, például akkor, ha egy sztrájk következik be, vagy egy rosszindulatú munkatárs a vállalat belső ügyeiről informálja a sajtót. Az extern témák azoktól a külső stakeholderektől indulnak el, akik veszélyeztetve érzik az érdekeiket, viszont nincs akkora gazdasági hatalmuk, hogy a vállalatot rábírják az érdekeik figyelembe vételére. Ezek a stakeholderek a médiát instrumentalizálva gyakorolnak nyomást a vállalatra. Ha a vállalat megfelelő kommunikációs stratégiával és/vagy a vállalat működésének megváltoztatásával nem elégíti ki ezeket a stakeholdereket, akkor egy tömegkommunikációs bizalmi válság kialakulását segítheti elő.

2.5 Összegzés

A krízisekkel kapcsolatos irodalom néhány tipikus elméletének áttekintése után arra a következtetésre juthatunk, hogy a krízismenedzsment folyamata öt alapvető komponensből áll. Ezek a következők:

1. Olyan, a krízist megelőző körülmények azonosítása, amelyek valamiféleképpen megmutatják, hogy a vállalkozás mennyire tudja kontrollálni a kapcsolatát a környezetével, mennyire tudja irányítani a belső üzleti-gazdasági és termelési folyamatait, s ezek mennyiben utalnak egy lehetséges krízisre.
2. A krízisek különböző szempontok szerinti klasszifikációja.
3. A vállalat szervezeti felépítésének átalakítása oly módon, hogy az az egyes vállalati területekhez integrálva lehetővé tegye a krízisprevenciót és a krízisek megfelelő kezelését.

⁵⁴ Dutton, J., Ottensmeyer, E. (1987)

4. A krízisek sikeres leküzdését biztosító vállalati folyamatok (döntési folyamatok, kommunikációs folyamatok, krízis-előrejelző rendszerek) kidolgozása, és alkalmazása.
5. A krízisek menedzselése a krízisek egyes fázisaiban.
6. A krízismenedzsmenst sikerességét biztosító mechanizmusok kidolgozása.

3. Kríziskommunikáció

3.1. A kríziskommunikáció célja

A kríziskommunikáció egy komplex folyamat, amelynek során a krízis egyes fázisaiban a kommunikáció lehetséges funkciói (meggyőzés, ismeretközlés, érdekérvényesítés, szociális kapcsolatok fenntartása, stb.⁵⁵) közül szinte mindegyik előfordul. A krízis által érintett vállalati stakeholderekkel közölni kell, hogy mi történt, meg kell őket győzni arról, hogy a menedzsment kézben tartja a szituációt és alkalmas a krízis kezelésére, egy baleset esetében a további viselkedési, kármegelőzési szabályokat meg kell ismertetni és el kell fogadtatni az érintettekkel. Az információközlés és a meggyőzés mint kommunikációs cél az egyes kríziskommunikációs szituációkban a konkrétan megoldandó napi feladatok közé tartoznak. Ezeken felül van két olyan cél, amelyet a kríziskommunikációs irodalomban stratégiai célként, normatív módon szoktak definiálni, ez a megtévesztésre és a bizalom megteremtésére vonatkozik.

A megtévesztéssel kapcsolatban szinte mindig az igazmondás és az őszinteség kötelezettsége merül fel. A különböző kríziskommunikációs szabálygyűjtemények egyöntetűen írják elő azt, hogy nem szabad hazudni a stakeholdereknek, hanem nyíltan és őszintén kell kommunikálni.⁵⁶ Ennek a normatív előírásnak a vállalati szavahihetőség megőrzése a célja.

A megtévesztésnek nagyon sok formája létezik az információk elhallgatásától a tényekkel kapcsolatos egyértelmű hazugságig. Ezért ez a normatív előírás egy konkrét esetben, egy adott időpillanatban, amikor egymásnak ellentmondó információkat mérlegelve kell képet alkotni a helyzetről nem értelmezhető, sőt veszélyes, ha olyan információk kerülnek nyilvánosságra, amelyekről később kiderül, hogy hamisak voltak. A nyíltság

⁵⁵ Zerfass, A. (1996) p.209

⁵⁶ Pld. Coombs, W.T. (1999): p.118, Fearn-Banks, K.(2002) p.20-21, Scherler, P.(1996) p. 189

és őszinteség előírása magán a vállalaton belül is bizonyos érdekkonfliktusokhoz vezet. A krízissel kapcsolatos információk közlésekor ugyanis kibékíthetetlen ellentét van a PR-szemponatok és a jogi szempontok között. A jogi tanácsadók ugyanis a PR-szakemberekkel ellentétben azt tanácsolják, hogy a vállalat hallgasson. Bár a nyitottság és őszinteség a közvéleményt pozitívan befolyásolhatja és a média szemében növeli a vállalat hitelességét, problémákat okozhat az esetleges perek során. A „no comment” stratégiát azért preferálják a jogászok, nehogy a vállalat olyan nyilatkozatokat tegyen, amelyek egy későbbi jogi eljárás kimenetelét negatívan befolyásolják.⁵⁷

A megtévesztéssel kapcsolatos normatív elképzelések csak látszólag veszik át a kríziskommunikációba a privát szférában a hazugságot morálisan elutasító, de valójában nap mint nap megszegett kommunikációs elvet. A PR-szakemberek azokra az esetekre hivatkoznak, amikor a közvélemény és a média „megbűntette” azokat a vállalatokat, amelyekről úgy gondolta, hogy megtévesztette őket. Azok az esetek, amikor a megtévesztés célt ér, természetesen nem szerepelnek a kríziskommunikációs irodalomban. Vagyis itt nem a tények és kijelentések, az őszinteség és a nyíltság valamiféle objektív szempontból történő értékeléséről van szó, hanem arról, hogy hogyan érzékeli a nyilvánosság és a média a vállalat kijelentéseit. Nem racionális, hanem emocionális megfontolások játsszák ebben az esetben a fő szerepet. Nem az igazmondásról, hanem az igazmondás látszatáról van szó.

A krízisek expanziós fázisában legtöbbször nagyon töredékes, egymásnak ellentmondó információk állnak a vállalati menedzsment rendelkezésére. Az „igazság” kiderítésére sokszor csak később, hosszas vizsgálatok után van lehetőség. A megtévesztés így egy olyan szubjektív kategória, amit a média és a stakeholderek a vállalat által tett nyilatkozatok közötti ellentmondás, illetve a vállalat cselekedetei és kommunikációja közötti inkonzisztencia

⁵⁷ Martinelli, K.A., Briggs, W. (1998):

alapján ítélnék. Ez az ítélet azonban alapvetően befolyásolja azt, hogy mennyire bíznak a vállalatban és a vállalat menedzsereiben.

A bizalom megteremtése a kríziskommunikációs stratégiák egyik legfontosabb célja. Benoit⁵⁸ stratégiai megfontolásai azon az elképzelésen alapulnak, hogy a vállalatoknak, hasonlóan az emberekhez, a legfontosabb vagyonuk a reputációjuk. Ezért ösztönösen mindig olyan viselkedési módokat keresnek, amelyekkel maximalizálhatják a reputációjukat. Ha egy adott cél nem is egészen világos, vagy egy adott üzenetet többféle módon is lehet kommunikálni, azt a módot fogja keresni a vállalat, aminek a legnagyobb a hasznossága, vagyis ami a legtöbb hasznot hozza a vállalati reputáció szempontjából a legkisebb ráfordítás mellett. Benoit számára a reputáció kifejeződése az image, ami függ mind az adott hallgatóságtól, mind az adott kontextustól. Egy krízisszituációban a vállalat ellen felhozott különféle vádak nem egyformán fontosak a hallgatóság számára.⁵⁹

Coombs⁶⁰ szerint ha a szervezetnek megfelelő a reputációja, akkor a rossz híreket a stakeholderek ignorálni fogják, mert nem valószínű, hogy elhiszik a szervezetről, hogy valami rosszat tett. A stakeholderek ilyen jellegű kétkedése a szervezet számára két előnnyel jár: a megfelelő reputáció azt eredményezi, hogy a stakeholderek mindig a legjobbat gondolják a vállalatról, s nem fognak a krízissel kapcsolatban azonnal negatív következtetésekre jutni, illetve a megfelelő reputáció megvédhet a krízissel kapcsolatos negatív spekulációktól, mert a stakeholderek ilyenkor megvárják, hogy a szervezet mit fog mondani a krízissel kapcsolatban és milyen konklúziókat von le.

A jó reputáció nem csak a krízisprevenciót szolgálja, hanem a prekrízis időszakában is segíti az értékesítést, stabilizálja a részvényárfolyamot, vonzza a jó új munkatársakat – vagyis jelentős versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot.

⁵⁸ Benoit, W.L. (1995a) és Benoit, W. L. (1995b)

⁵⁹ Benoit, W. L. (1995b) p. 84

⁶⁰ Coombs, W.T. (1999) p.72

A kríziskommunikáció legalapvetőbb célja megegyezik a krízismenedzsment céljával, ez a vállalat fennmaradása. A mai globális, kínálati piacokra épülő gazdaságban a vállalatnak mindent meg kell tennie azért, hogy megtartsa, illetve visszaszerezze a vállalati stakeholderek bizalmát. Ezért a vállalati image a vállalati stratégia meghatározó eleme, s a kríziskommunikáció sikerességét alapvetően befolyásolja az, hogy a prekrízis fázisában milyen módon menedzselte a vállalat ezt az „immateriális vagyonát”.

3.2. A kríziskommunikáció szereplői

A kommunikátor oldal

A kríziskommunikáció során a kommunikátor oldalt elemezve a legfontosabb kérdés az, hogy ki kontrollálja a kommunikációt, ki hajtja végre a konkrét kommunikációs feladatokat és milyen elemekből áll össze a kommunikátor eredeti hitelessége.

A kommunikáció kontrollja

Fink⁶¹ a krízissel kapcsolatos eseményeket két kategóriába osztja: vannak olyanok, amelyeket nem lehet kontrollálni, s vannak olyanok, amelyeket valamilyen mértékben ellenőrizni lehet. Az első kategóriába tartozik maga a krízis, a második a krízis kommunikációja a külső világ felé. Az utóbbi azért is fontos, mert ha a krízissel kapcsolatos események azt is jelzik, hogy a vállalat elvesztette az ellenőrzést a saját működése felett, a menedzsment megfelelő kommunikációval képes lehet arra, hogy befolyásolja, vagy akár teljes egészében ellenőrizze a nyilvánosságban a krízisről kialakuló képet. Fink külön hangsúlyozza, hogy a kommunikáció csak akkor lehet eredményes, ha az, aki a kríziskommunikációt menedzseli maga is részese a kríziskommunikációs teamnek és a krízissel kapcsolatos döntéshozatali folyamatoknak.

⁶¹ Fink, S.(1986)

A kríziskommunikáció során a média nagyon gyakran különböző források alapján dolgozik, a vállalat különböző szintű vezetőit és a munkatársait is megkeresi. Ilyenkor egymásnak ellentmondó nyilatkozatok és állásfoglalások születhetnek. Ennek oka egyrészt az idő rövidsége, a folyamatosan beérkező, a krízissel kapcsolatos képet akár gyökeresen megváltoztató információfolyam, másrészt az egyes szakemberek különböző nézőpontja. A vállalati források koordinálatlansága teljes egészében alááshatja a vállalat szavahihetőségét és hitelességét.

Nagyon sok vállalat, különösen azok, amelyek a Grunig-féle modellek közül az egyirányú kommunikációt preferáló 1-3 modellt alkalmazzák, s nem folytatnak állandó dialógust a stakeholdereikkel, ilyenkor külső ügynökség vagy kríziskommunikációs tanácsadók segítségét veszik igénybe. Ezek a külső szakemberek rendszerint nagyon jó kapcsolatokat ápolnak a médiával, jól ismerik a média gyártási folyamatait és logikáját, valamint azokat a tömegkommunikációs és manipulációs technikákat, amelyekkel a nyilvánosságra és a különböző résznyilvánosságokra lehet hatni, s így pótolják azokat a kompetenciákat, amelyeket a vállalat az eddigi működése alatt esetleg nem szerzett meg, vagy amelyekre nem is volt szüksége.

A szóvivő

Amikor a kríziskommunikációs irodalomban azt a követelményt hangoztatják, hogy a vállalatnak „egyetlen hangon” kell megszólalnia, és így konzisztens üzeneteket kell küldenie, akkor általában arra utalnak, hogy egyetlen kijelölt szóvivő legyen az egész kríziskommunikációs folyamatban.

Egy viszonylag kis cég esetében ezt a szerepet általában a top-menedzser játssza, aki egy személyben át tudja tekinteni a cég működését, jól ismeri a vállalati stakeholdereket és a vállalat üzleti-társadalmi környezetét is.

A nagyvállalatoknál már egészen más a helyzet. Bár itt is a vállalati felső-vezetés az, akinek a legjobban kellene ismerni a cég stakeholdereit s tudnia azt, hogy milyen érdekeik és szükségleteik vannak, s a vállalati felső-vezetést, illetve a legfelsőbb vezetőt fogadja el legszívesebben a nyilvánosság és a

média mint kommunikációs partnert, a menedzserek személyes céljai gyakran konfliktusba kerülnek a vállalati célokkal. Ha ők lépnek fel egy válsághelyzetben a nyilvánosság előtt, mint a vállalat képviselői, akkor megvan annak a veszélye, hogy a személyüket összekötik a krízissel, s „rajtuk ragad” a felelősség. Ez ronthatja személyes reputációjukat, s később esetleg negatív hatással lehet a további karrierjükre. Éppen ezért a Benoit által felállított image-maximalizáló tételt alkalmazva a kommunikációs feladatokat delegálják, a különböző részlegek vezetőit, vagy ha van ilyen, a vállalati sajtószóvivőt tolják maguk és a nyilvánosság, illetve a média közé.

Az egyetlen szóvivő elve már gyakorlati okokból sem tartható, hiszen nem biztos, hogy egyetlen ember el tudja látni ezt a feladatot, nem biztos, hogy ez a kijelölt szóvivő minden időben elérhető, s számolni kell azzal is, hogy megbetegszik, más feladatai is vannak, vagy visszalép. A gyakorlati problémákon túl a hitelesség szempontjából sem ajánlatos, ha minden témában egyetlen ember szólal meg. Az üzenet konzisztenciája ugyanis nem csak akkor valósítható meg, ha egyetlen szóvivő van, aki a szervezete nevében beszél, hanem akkor is, ha azok, akik a szervezet nevében beszélnek, a hivatalos álláspontot képviselik és nincsenek olyan tagjai a szervezetnek, akik nem hivatalos szóvivőként nyilatkoznak.

A kommunikátor hitelessége

A különféle hitelességi típusoknak hatásuk van a krízismenedzsmentre is. Az a szervezet, amelyet a befogadók semmifajta kezdeti hitelességgel nem asszociálnak, nagyon nehéz helyzetben van egy krízisben, mert a krízis során kellene a befogadókban ezt az attitűdöt kiváltania.⁶²

A kríziskommunikáció során a hallgatóság a szervezet és az adott szituációban kommunikátorként fellépő személy hitelességét együtt értékeli. A hallgatóság szemében a szervezet hitelességének egyik összetevője a szakértelem, vagy szaktudás. A szervezet szakértelmébe vetett hitet nem feltétlen ingatja meg egy krízis, ha a kríziskommunikáció során a szervezet a

⁶² Coombs, W.T. (1999) p.72

krízissel kapcsolatos valamennyi információval rendelkezik és kontrollálja az eseményeket. A szaktudást a hallgatóság erőteljesen összeköti a nyilatkozó szakképesítésével és pozíciójával is. Egy krízisszituációban nagyobb az eredeti hitelessége annak, aki az adott problémával kapcsolatos területen dolgozik, illetve a vállalat vezetőinek, akiről feltételezik, hogy leginkább ismerik a vállalatot, s teljes egészében személyesen vállalják a felelősséget mind a krízisért, mind a kríziskommunikáció során tett kijelentéseikért, s van megfelelő hatalmuk is ahhoz, hogy az általuk tett ígéreteket a vállalattal meg is valósíttassák.

A befogadói oldal

A kríziskommunikáció során a vállalatnak kommunikálnia kell a médiával, saját stakeholdereivel és a nyilvánossággal. A krízis során a vállalatok nagyon gyakran csak a médiára koncentrálnak, s nem veszik észre azokat a belső stakeholdereket, akiket közvetlenül is erőteljesen érint a krízis. Ezek közé tartoznak az alkalmazottak, munkások és családjuk, a középszintű vezetők, az egyes üzemek vezetői, a szakszervezetek, az igazgatásban dolgozó különböző munkatársak. A menedzsment gyakran azért nem törődik az ilyen belső stakeholder csoportokkal, mert úgy érzi, hiányoznak a megfelelő információk.⁶³ Ez az álláspont azért helytelen, mert a kommunikáció célja ilyenkor nem az informálás, hanem annak demonstrálása, hogy a menedzsment jelen van, kontrollálja az eseményeket és törődik az alkalmazottakkal.

A külső vállalati kríziskommunikációt azért sem szabad csak a médiákon keresztül lebonyolítani, mert lehetnek olyan stakeholder csoportok, amelyek nem tartoznak a krízissel foglalkozó médiák közönségéhez. Éppen ezért szükség van a stakeholder csoportok kommunikációs szegmentálására.

⁶³ Fisher, L. Briggs, W. (1989)

A stakeholder analízis és a kommunikációs analízis

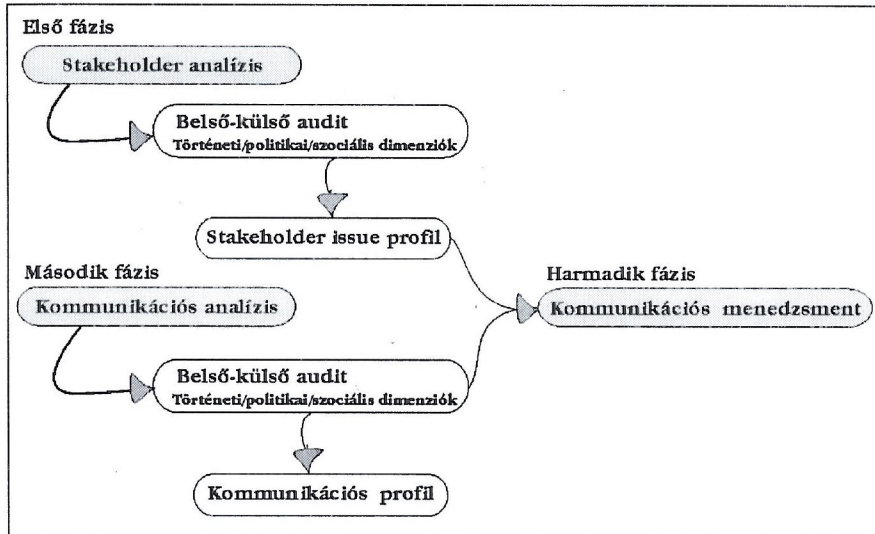
A stakeholder csoportok kommunikációs analízisének célja az üzenet biztonságos célba juttatása, vagyis a kommunikáció hatékonyabbá tétele. Az egyes stakeholder csoportokhoz rendelhető résznyilvánosságok sajátosságainak figyelembe vétele biztosítja az üzenet költséghatékony eljuttatását, megkönnyíti a visszacsatolás érzékelését és lehetővé teszi a dialógust a vállalat és stakeholderei között. A kommunikációs szegmentálást megelőzi a stakeholder csoportok előzetes identifikációja.

Clark⁶⁴ a következőképpen írja le a stakeholder analízis és a kommunikációs analízis összekapcsolását:

1. fázis: A belső és külső stakeholderek analízisének a célja megállapítani, hogy milyen szükségleteik és érdekeik vannak ezeknek a csoportoknak, milyen múltbeli, szociális és politikai jellegű témák kapcsolódtak eddig hozzájuk, s milyen elvárásaik vannak a jövőre nézve. Ez az elemzés a stakeholderekkel kapcsolatos témák profilját eredményezi, megmutatja, hogy milyen érdekeik vannak, milyen attitűdjeik, s mit tettek a múltban ezek érvényesítésére.
2. fázis: Ezzel párhuzamosan a múltbeli és jelenlegi kommunikációs módszerek elemzésére kerül sor, s itt figyelembe kell venni nem csak a vállalattól a stakeholderek felé irányuló kommunikációt, hanem azt is, hogy a stakeholderek hogyan reagáltak erre a kommunikációra, s milyen esetben kezdeményezték ők a párbeszédet. Az egyes témákkal kapcsolatos különböző dimenziókat is itt kell felmérni, vagyis azt, hogy az egyes politikai vagy szociális jellegű résznyilvánosságok milyen módon reagáltak az adott témára. Ez az audit felrajzolja az egyes stakeholder csoportok és a vállalat közötti kommunikáció profilját.
3. fázis: A fenti két elemzés alapján a vállalat a jövőben megfelelőképpen tudja menedzselni a kommunikációját a kulcs-stakeholderekkel.

⁶⁴ Clark, C.E. (2000)

3.1. ábra. Kommunikációs stakeholder menedzsment



A fenti ábrán bemutatott lépésekre egy krízisszituációban nincs idő. A prekrízis időszakában elvégzett megfelelő kommunikációs stakeholder menedzsment ugyan a megkönnyíti a vállalat dolgát a krízis időszakában, s sokkal könnyebb a megfelelő üzenetek megfogalmazása a stakeholder csoportok felé, ha a stakeholder és a kommunikációs audit során megismerte őket a vállalat, de a krízis során a fenti módszer szerinti szegmentáció teljesen felborulhat. A krízis ugyanis az előzetesen klasszifikált stakeholder csoportokon belül is különbözőképpen érintheti az egyes stakeholdereket, így sokszor a stakeholderek érdekeit középpontba állító új szegmentációra van szükség. Lehetnek olyan szállítók vagy vevők, akiket a krízis egyáltalán nem befolyásol, mert azonnal tudják pótolni a kiesett termékeket vagy szolgáltatásokat, vagy azonnal új piacokat tudnak szerezni, s lehetnek olyanok, akik annyira függnak a vállalattól, hogy ők is krízisszituációba kerülnek.

3.3. Normatív és deskriptív kríziskommunikációs stratégiák

A normatív kríziskommunikációs stratégiák

A kríziskommunikációs stratégiák a vállalatok aktuális válaszait reprezentálják egy krízis esetében. A kríziskommunikáció nem csak a kommunikáció verbális és nonverbális síkját jelenti, hanem elválaszthatatlan a vállalat krízissel kapcsolatos intézkedéseitől és cselekedeteitől.⁶⁵

A kríziskommunikációval kapcsolatos normatív stratégiákra vonatkozóan Apitz⁶⁶ szerint két nagy iskola különíthető el: az első iskola szerint egy krízis során el kell kerülni a további impulzusokat, mert ez a krízist csak fokozza, s meg kell próbálni az üzletet úgy továbbvinni mintha semmi nem történt volna, ez a hallgatás stratégiája. A második szerint a krízist részletesen fel kell dolgozni, be kell mutatni az okokat és a következményeket a nyilvánosság előtt, s felelősségteljes cselekvés mellett a kommunikációra a megértésre és a bizalom visszaszerzésére kell törekedni a stakeholderekkel, ez az offenzív kríziskommunikáció.

Hallgatás

A hallgatást Mathes defenzív információs politikaként írja le, aminek az az előnye, hogy a vállalat maga nem intenzifikálja a krízist.⁶⁷ Szinte valamennyi kríziskommunikációval és PR-ral foglalkozó irodalom álláspontja egyöntetű a hallgatással kapcsolatban: a hallgatás olyan hiba, ami árt a médiakapcsolatoknak, s negatívan befolyásolja a vállalat lehetőségeit a reputációmenedzsmentben.⁶⁸

Mathes⁶⁹ szerint azonban vannak olyan esetek is, amikor a defenzív információs politika is alkalmazható: a nyilvánosság által emelt kifogások

⁶⁵ Coombs, W.T. (1999): p.121

⁶⁶ Apitz, K.(1987) p.67

⁶⁷ Mathes, R. et al. (1992) p. 35

⁶⁸ Charland, B (1996/97)

⁶⁹ Mathes, R. et al. (1992) p. 36

megalapozottak, a kritizált tényállást nem lehet megszüntetni, s nem lehet plauzibilis és érthető magyarázatokat nyilvánosságra hozni, s nagy a valószínűsége annak, hogy a nyilvános kritika bizonyos elviselhető határok között marad, és a krízis tematizálása viszonylag gyorsan lecseng.

A hallgatást azért nem ajánlják a krízismenedzsereknek, mert ez pont az ellenkezője annak, amit a stakeholderek és a nyilvánosság a vállalattól elvárnak. A hallgatás azt jelzi, hogy a vállalat elvesztette a kontrollt az események felett, s meg sem próbál kommunikálni a nyilvánossággal. A hallgatás nagyon súlyos emocionális hatást gyakorol a stakeholderekre. A krízis által okozott sokk időszakában az érintett stakeholderek azt várják, hogy a vállalat mutassa ki részvétét és együttérzését, s tegyen meg mindent a károk enyhítéséért és a krízisszituáció megoldásáért.

Azok a stakeholderek, akik úgy érzik, a vállalattal szemben domináns pozícióban vannak, mint pld. a nagy szavazati hatalommal bíró tulajdonosok, vagy a jogi hatalommal bíró felügyeleti szervek, elvárják a vállalati menedzsmenttől, hogy adott esetben nyilvánosan is vállalja a felelősséget a krízisért. Ha a vállalat nem próbálja meg teljesíteni ezeket az elvárásokat, akkor negatív érzelmeket kelt mind a stakeholderekben, mind a nyilvánosságban, elveszti a maradék hitelességét és reputációját is.

A hallgatás azt eredményezi, hogy a stakeholderek önkéntelenül is bűnösnek fogják tartani a vállalatot anélkül, hogy megvizsgálnák a vállalat ellen és a vállalat mellett szóló érveket, hiszen a hallgatás azt jelenti, hogy nem tud mivel védekezni az, akit megvádoltak.

A visszahúzó stratégiaának az a másik nagy hátránya, hogy átengedi a terepet más, nem hivatalos információforrásoknak, híreszteléseknek és különböző találgatásoknak. A hallgatást a média ellenséges lépésnek tekinti, amivel a vállalat megsérti a média legszentebb jogát, azt hogy hozzájusson a közérdekű információkhoz, s tájékoztassa a nyilvánosságot. A hallgatás a médiát azért is nehéz helyzetbe hozza, mert információs vákuumot jelent, amit valahogy ki kell tölteni, s ennek a kitöltésére egy magát ellenségként

definiáló média számára bármilyen eszköz megengedett: különböző szakértők de főleg a vállalattal ellenséges szakértők, sértett stakeholderek, elbocsátott vagy kilépett, a vállalati gyakorlatot kritizáló alkalmazottak érveit veszi át a média, s gyorsan párhuzamot húz a múltbeli, súlyos következményekkel járó hasonló krízisek és a jelenlegi szituáció között.

A hallgatás azt jelenti, hogy a nyilvánosság napirendjét a vállalkozással ellenséges, a menedzsmenttel bizalmatlan média-kapuoőrök fogják megállapítani, akik nem ismerik sem a vállalatot sem a vállalat álláspontját és ez a negatív attitűd hosszú ideig megmarad, s megnehezíti a vállalat image-építő erőfeszítéseit posztkrízis fázisában és a krízis lecsengése utáni időszakban is⁷⁰.

A hallgatás a kríziskommunikációban taktikai elemként is előfordulhat. Az első eset arra vonatkozik, amikor a krízis még nem került nyilvánosságra, illetve csak néhány tudósítás jelent meg róla, s azok sem a vezető médiákban. Ebben az esetben a vállalat egy gyors reakcióval csak azt érheti el, hogy felkelti a média figyelmét, s az újságírók fokozottan elkezdnek foglalkozni az üggyel. Amennyiben a vállalat hallgat, akkor kiderül, hogy mennyiben érdeklődik a nyilvánosság a krízis iránt. Ha a többi média és főleg a vezető médiák nem tudósítanak az üggyről, mert valamilyen más esemény leköti a nyilvánosságot,⁷¹ s nem formálódik hirtelen egy olyan aktív résznyilvánosság, amely érdekelt a publicisztikai krízis kirobbantásában, akkor a hallgatás eredményes lehet.

Offenzív kríziskommunikáció

A teljes behódolás, vagyis a nyilvánosság véleményének elfogadása jelentkezhethet önálló stratégiaként, vagy jelentheti egy nyilvános konfrontáció végpontját is. Az ilyen offenzív információs politikát általában az amerikai vállalkozásoknak szokták ajánlani a krízismenedzserek, mert ezeknél a cégeknél a részvénykurzust minden egyes sajtójelentés oly mértékben

⁷⁰ McCombs, M. (1994), Gamson, W. (1989)

⁷¹ Scherler, P. (1996) p.212

befolyásolhatja, hogy az kihathat a vállalat létére is. Mathes⁷² az offenzív információs politika négy komponensét különbözteti meg::

1. A vállalatnak elhallgatás nélkül nyilvánosságra kell hoznia a krízis okaival és következményeivel kapcsolatos információkat.
2. A vállalatnak világossá kell tennie, hogy minden emberileg lehetséges lépést megtesznek a károk és a következmények elhárítására, s arra is utalnia kell, hogy milyen más szervezetekkel, hatóságokkal dolgoznak együtt a krízis megoldásán.
3. A vállalatnak ki kell mutatnia, hogy megrázta a krízis és emocionálisan is együtt érez az áldozatokkal.
4. A vállalatnak világossá kell tennie, hogy tanul a krízisből és megváltoztatja eddigi magatartását.

Ezek a normatív feltételek a valóságban soha nem teljesülnek. Mathes felsorolása azt mutatja be, hogy milyennek kell tünnie ahhoz a vállalat információs politikájának, hogy úgy tűnjön a stakeholderek és a nyilvánosság számára, hogy a vállalat megfelel a nyilvánosság elvárásainak, s kész a kooperációra.

Nagyon sok esetben a vállalatok csak színlelik az őszinteséget, s úgy akarják elkerülni a nyilvános konfrontációt, hogy mindig csak annyit ismernek el, ami már bebizonyosodott. Ez a taktika csak olyan esetben lehet sikeres, amikor a vállalat teljes egészében tudja kontrollálni a vele kapcsolatos információforrásokat, s nem kell attól félnie, hogy kiszivárognak a kényes információk.⁷³

A deskriptív kríziskommunikációs stratégiák

Míg a normatív kríziskommunikációs stratégiák azt mondják meg, hogy hogyan kellene kommunikálnia és viselkednie a vállalatoknak, a deskriptív

⁷² Mathes, R. et al. (1992) p. 38

⁷³ Scherler, P. (1996) p. 207

stratégiák a vállalati krízisek során alkalmazott kríziskommunikációs stratégiák vizsgálatán alapulnak.

Coombs kríziskommunikációs stratégiai mezője

A kríziskommunikációs stratégiák klasszifikációja nagyon nehéz feladat. Valamennyi stratégia felsorolása nem lehetséges, de az irodalomban fellelhető felsorolások alapján Coombs⁷⁴ meghatározta azt a közös mezőt, ami mellett el lehet helyezni ezeket a stratégiákat. Ez a defenzív stratégiától az alkalmazkodó stratégiáig terjed.

A Coombs által meghatározott stratégiák a következők:

3.5. ábra. Coombs kríziskommunikációs stratégiái

Stratégia	A stratégia jellemzői
Ellentámadás	A krízismenedzser konfrontálódik azzal a személlyel vagy csoporttal, aki azt állítja, hogy a krízis bekövetkezett. Az ellentámadás során megfenyegetheti a támadót azzal, hogy erőszakot fog alkalmazni.
Tagadás	A krízismenedzser azt állítja, hogy nincs krízis, esetleg ezt meg is magyarázza.
Mentegetőzés	A krízismenedzser megpróbálja a vállalat felelősségét minimalizálni.
Igazolás	A krízismenedzser megpróbálja a krízissel kapcsolatos károk jelentőségét kisebbnek feltüntetni.
Hízélgés	A krízismenedzser emlékezteti a stakeholdereket arra, hogy mennyi jót tett velük a vállalat a múltban.
Teljes bocsánatkérés	A krízismenedzser nyilvánosan elismeri, hogy a vállalat teljes egészében vállalja a felelősséget a krízisért és bocsánatot kér.

Coombs ezeket a stratégiákat a következő dimenzióban helyezi el:

3.6. ábra. Coombs kríziskommunikációs stratégiai dimenziója

Defenzív						Alkalmazkodó
Ellentámadás	Tagadás	Mentegetőzés	Igazolás	Hízélgés	Hiba kijavítása	Teljes bocsánatkérés

Ez a stratégiai felosztás és a stratégiai dimenzió keveri a cselekvési és a kommunikációs elemeket, ami arra utal, hogy a kríziskommunikáció elválaszthatatlan a krízismenedzsmenttől. Az elemzés céljaira és a megfelelő kríziskommunikációs stratégia kidolgozásához azonban külön kell választani

⁷⁴ Coombs, W.T. (1999): p.122

ezeket az elemeket, s ebbe az irányba Benoit tette meg az első lépést, aki retorikai szempontból elemezte a krízisekre adott válaszokat.

Benoit retorikus stratégiái

Benoit modellje 5 szélesebb kategóriát ír le a kríziskommunikációban: tagadás, kitérés a felelősség elől, az esemény jelentőségének csökkentése, hiba kijavítása, megalázkodás. Ezeken a stratégiákon belül különböző taktikai elemeket is megkülönböztet, így összesen 5 stratégiát és azon belül 11 variációt mutat be.

3.7. ábra. Benoit retorikai stratégiái

Stratégia	Retorikai kommunikáció
Tagadás	
Egyszerű tagadás	Nem cselekszik a vállalat
Más hibáztatása	Más követte el a hibát
Kitérés a felelősség elől	
Provokáció	Más viselkedése váltotta ki a vállalat rossz akcióját
Sebezhetőség	Az információhiányt, vagy az események feletti kontroll hiányát hangsúlyozza a vállalat.
Baleset	Szerencsétlenség történt
Jó szándék	A vállalat jól akart, de rosszul sült el
Az esemény jelentőségének csökkentése	
Támogatás	A vállalati image jó vonásainak hangsúlyozása
Minimalizálás	Nem jelentős az esemény.
Differenciálás	Az esemény nem is olyan katasztrofális
Transzcendencia	Pozitív kontextusba helyezi a vállalat az eseményt
Ellentámadás	
Korrigáló cselekvés	A vállalat megpróbálja megingatni a támadó hitelességét
Hiba kijavítása	Terv a probléma megoldására vagy megelőzésére
Megalázkodás	
Megalázkodás	Bocsánatkérés

Tagadás

A tagadás két formában nyilvánul meg: az egyszerű tagadás, illetve valaki más megvádolása azzal, hogy ő az oka az eseménynek. Az utóbbi módszernek az az előnye, hogy a vállalat ebben az esetben az áldozat szerepében tetszeleghet, úgy állíthatja be magát, mint bűnbakot, akivel szemben nem jártak el tisztességesen.

Kitérés a felelősség elől

Ez Benoit egyik legbonyolultabb kategóriája. Ebben az esetben a vállalat nem tagadja azt, hogy elkövette, amit a szemére hánynak, de azzal érvel, hogy nem felelős, mert

- valaki más provokálta ki az esetet, s a vállalat reakciója erre racionális lépés volt,
- a vállalat nem rendelkezett valamennyi információval ahhoz, hogy el tudja kerülni az eseményt, illetve nem volt meg a megfelelő kontrollja az események felett,
- baleset történt, illetve
- a vállalat jót akart, de ez negatív következményekhez vezetett.

Az esemény jelentőségének tompítása

Ebben a kategóriában 6 taktikai variációt ad meg Benoit: támogatás, minimalizálás, differenciálás, transzcendencia, a támadó megtámadása, kompenzáció. A támogatás a pozitívumok erősítése azért, hogy elnyomja a vállalat a vállalati image-t veszélyeztető negatív támadásokat. A minimalizálás egy rossz akció negatív következményeinek a jelentőségét próbálja meg kisebbíteni. A differenciálás az adott rossz akció megkülönböztetését jelenti olyan cselekedetektől, amelyeknek súlyos következményei vannak. A transzcendencia azt jelenti, hogy a cselekedetet egy pozitív kontextusba vagy perspektívába helyezik. Az ellentámadás során a vállalat annak a hitelességét akarja megingatni, akitől a vádak származnak. A kompenzáció az áldozatoknak juttatott közvetlen segílyt vagy ajándékot jelenti azért, hogy a negatív aspektusokat elhomályosítsa.

Korrigáló cselekvés

Ez a kategória a jövőre irányul, olyan intézkedéseket jelent, amivel meg lehet előzni a krízist kiváltó eseményt. Ez a kategória annyiban különbözik a kompenzációtól, hogy az utóbbi célja a krízis által okozott kár csökkentése, míg a korrigáló cselekvés a vállalat legitimációját növeli azzal, hogy a vállalat megváltoztatja az eddigi rossz gyakorlatot, s ennek hatására megváltozik a vállalat jövőbeli viselkedése.

Megalázkodás

Ezzel a stratégiával a vállalat azt szeretné elérni, hogy a nyilvánosság bocsásson meg. Ennek megfelelően a taktikai variációk a következők: bocsánatkérés, beismerés, sajnálkozás, bűnbánat.

Benoit stratégiáinak kommunikációs interpretációja

Benoit modellje valójában a vállalatot és a vállalati kommunikációs partnereket megszemélyesítve két személy közötti diskurzust vesz figyelembe, amikor az egyik személy valamivel megvádolja a másikat, aki erre különféleképpen válaszol. Az öt stratégia során a következőkről szeretné meggyőzni a kommunikátor az őt felelősségre vonó kommunikációs partnert:

1. Nem én voltam.
2. Én voltam, de nem én vagyok a felelős.
3. Te rosszul interpretáld az eseményt, én megmondom, hogy mi a helyzet.
4. Megígérem, hogy meg fogok változni és máshogy fogok viselkedni.
5. Beismerem, hogy én voltam és bocsánatot kérek.

3.4. Bizalmi válsághoz vezető krízisek

A kríziskommunikáció legnagyobb kihívását a bizalmi válsághoz vezető krízisek jelentik. A bizalmi válsághoz vezető krízisek során a vállalat elveszíti szavahihetőségét és reputációját a nyilvánosság előtt. Ezeknek a kríziseknek a lefolyásában a vállalat és a stakeholderei illetve a vállalat és a nyilvánosság közötti kommunikáció játssza a legfontosabb szerepet. Ebben a kommunikációban rendszerint részt vesz a média is. A vállalat egyrészt a különböző médiákon keresztül érheti el a stakeholdereit, másrészt a stakeholderek a médiát és a nyilvánosságot használják fel azért, hogy nagyobb súlyt adjanak a vállalattal szembeni kifogásaiknak, harmadrészt a

média aktív szerepet vállalhat a bizalmi krízis kiobbantásában, illetve a krízis intenzitásának növelésében.

Bizalmi válsághoz vezető krízisszituációk

A 2.2. fejezetben bemutatott krízistípológiák elsősorban a vállalati krízisprevenció szempontjait figyelembe véve csoportosították a kríziseket. Coombs⁷⁵ alapján azokat a tipikus szituációkat soroljuk fel, amelyekben függetlenül a krízis vállalaton belüli faktoraitól (a krízis oka, kiterjedése, a krízist kiváltó esemény hirtelensége, a krízisre utaló előjelek, stb.) a vállalat védekező pozícióba kényszerül a nyilvánossággal szemben.

Baleset - kockázat

A szervezet valamilyen előre nem látható okból balesetet szenved, s ebben a balesetben megsérülnek, megbetegednek vagy meghalnak emberek, és/vagy veszélyeztetve vannak az emberek, és/vagy környezeti károk keletkeznek, illetve a környezet számára veszélyes anyagok jutnak, juthatnak ki az üzemből. Ezek a balesetek előállhatnak természeti csapás, anyagfáradás vagy a technológiai fegyelem megsértése, esetleg az alkalmazott komplex technológia egyes elemeinek előre nem várt interakciója miatt. A nyilvánosság a különböző nyomásgyakorló csoportok hatására ma már az egyes technológiákkal járó kockázatok esetében is ellenséges lehet a vállalattal szemben, a baleset lehetősége is tömegkommunikációs bizalmi válsághoz vezethet.

Botrányok

A szervezet tagjai valamilyen botrányba keverednek, és/vagy megsértik a fennálló törvényes előírásokat, illetve olyan cselekedeteket követnek el, vagy terveznek, amelyek gyanúsak, illetve ellentétesek a nyilvánosság által elfogadott üzleti és szociális normákkal. Rendszerint a vállalati menedzsment a főszereplő ezekben az esetekben, s ez nagyon nagy mértékben árt a vállalat reputációjának.

⁷⁵ Coombs, W.T. (1995)

Termékekkel kapcsolatos esetek

A termékek tervezésénél vagy előállításánál olyan hibák történtek, aminek következtében a termék használata során a vásárlókat egészségügyi és/vagy gazdasági kár, esetleg baleset érheti.

Szociális felelőtlenség

A vállalat valamilyen intézkedésével megsérti a nyilvánosság által elvárt szociális normákat, s ezzel kárt okoz valamilyen közösségnek, munkavállalói rétegnek, kisebbségnek.

Környezet veszélyeztetése

A környezeti tudatosság fejlődése és a környezetvédő csoportok, különösen a Greenpeace tevékenysége nyomán megnőtt a nyilvánosság érzékenysége azokkal a technológiákkal szemben, amelyek hatással lehetnek a környezetre és/vagy az emberek egészségére. A proaktív nyilvánosság már nem várja meg, hogy egy baleset bekövetkezzék, hanem el akarja kerülni azoknak a technológiáknak az alkalmazását, amelyek veszélyeztethetik az üzemszerűbb vagy tágabb környezetét. A nyomásgyakorló csoportok ilyenkor a média segítségével akarják elérni bizonyos beruházások leállítását, vagy a már meglévő technológiák megszüntetését, illetve a káros anyagok kibocsátásának csökkentését.

A bizalmi válság keletkezése

A bizalmi válságot kiváltó esemény történhet a vállalaton belül, mint pld. egy üzemi baleset esetében, vagy a vállalat termékeivel összefüggésben az értékesítési csatornában, illetve a termék használata során. Nagyon sok esetben a vállalaton kívüli kommunikációs esemény vagy eseménysor váltja ki a krízist, ami azt is jelenti, hogy a vállalatnak nincs kommunikációs kontrollja a nyilvános diskurzus legelső fázisában. Ilyen kommunikációs események a híresztelések, az álhírek, az új és klasszikus médiákban nyilvánosságra kerülő hírek és vélemények.

Híresztelések

Allport⁷⁶ szerint a híresztelés vagy információhiányból eredő rést tölti ki, vagy talányokkal és titkokkal övezett eseményt értelmez. A terjedési hálózat szerkezetét vagy az elérhetőség viszonyai vagy a személyközi kapcsolatok csomópontjai szabják meg. A szóbeszéd vagy a híresztelések alkotóelemei nagyon erős indulati töltéssel rendelkeznek, s vannak bizonyos szabályszerűségek, amelyek megszabják, hogy hogyan alakulnak át a híresztelések a szájról szájra történő továbbadás során. Ezek közül a szabályszerűségek közül a kiegyenlítődési törvény azt mondja ki, hogy részben a természetes felejtés, részben pedig a torzítások következtében az eredeti hír tartalmának elemei minden továbbadással csökkennek, mígnem megállapodnak egy immár tartós érték környékén, ami az eredeti elemszám $1/3$ -a körül alakul. A tartalmas elemek mennyiségi csökkenésén felül nagyon nagy szerepet játszik a második törvényszerűség, a hangsúlyozás törvénye, mely szerint a kiejtett és elfelejtett részletek új hangsúlyokat alakítanak ki a megőrződött szövegben. Ezért annak jelentése és felszólító ereje többé vagy kevésbé eltérhet az eredeti szövegétől. A hírek folyamatos transzformációját meghatározó harmadik szabály az asszimiláció törvénye, ami azt mondja ki, hogy a híresztelés befogadójának és továbbítójának be kell illeszteni a szöveget a maga hiedelemrendszerébe, szociális reprezentációjának hálózatába vagyis le kell fordítania a saját nyelvére. Egy erősen előítéletes vagy indulatos személy hajlamos arra, hogy a közlés feldolgozásai során az előítéleteivel vagy indulataival egybecsengő átalakításokat hajtson végre az üzeneten.

A szóban terjedő híresztelések kiinduló forrását szinte lehetetlen megállapítani. Ezeknek a híreszteléseknek a hitelességét fokozza, hogy személyes, rendszerint szemtől szembeni vagy telefonos kommunikáció során halljuk őket, s az így kapott információban bízunk meg leginkább, hiszen az emberi kommunikáció egyik alapvető preszuppozíciója az, hogy

⁷⁶ Allport, G.W. (1947)

mindaddig azt feltételezzük a beszélgetőpartnerünkről, hogy nem hazudik, amíg be nem bizonyosodik ennek az ellenkezője.

Internetes híresztelések

Az Interneten terjedő híreszteléseknek nagyon sok fajtája van. Az e-mailben terjedő hírek a személyes kommunikációhoz tartoznak, de a terjedési sebességük annál sokkal nagyobb, egy-egy cég belső hálózatán szinte percek alatt több ezer címzetthez eljuthatnak az egész világon⁷⁷. E-mailben rendszerint olyan hírek, érdekességek is terjednek, amelyek egyrészt nélkülöznek minden valóság alapot, másrészt nyilvánvaló, hogy képtelenségek.⁷⁸

Az egyes fogyasztói csoportok vagy hasonló érdeklődésű emberek által látogatott fórumok már az Internet többé-kevésbé nyilvános teréhez tartoznak. Az itt útjára indított híresztelések rendszerint valamilyen szakértő, vagy érdeklődő laikus résznyilvánossághoz érkeznek, s hatásuk hasonló lehet az e-mailben elindított pletykákéhoz. Ezeknek a fórumoknak a látogatói gyakran éles kritikával fogadják az egyes hozzászólásokat, s a fórum közössége pótolja szerkesztőségi kontrollt.

Az internetes rosszindulatú weboldalak célja az, hogy felhívja a fogyasztók figyelmét a vállalattal kapcsolatos különféle vélt vagy valós problémákra. Ezek a weboldalak a keresőprogramokat használják fel arra, hogy ha valaki a vállalatról vagy a vállalat termékeiről információkat akar szerezni, akkor a találatok között ez az oldal is szerepeljen. A fogyasztó minden bizonnyal meg fogja nézni az őt érdeklő vállalattal kapcsolatos kritikákat tartalmazó oldalakat is, erre az oldal leírása vagy domain neve (xcompanysucks) is utal. Bár az Internetet használókról feltételezzük, hogy tudják, mennyire megbízhatatlan forrás az Internet, az ilyen weboldalak sikere és hatása azt

⁷⁷ Ilyen e-mail robbantotta ki a Postabank botrányt Magyarországon.

⁷⁸ Amikor egy vígjátékíró útjára bocsátott egy olyan hírt, miszerint a Microsoft meg akarja venni a katolikus egyházat, s Bill Gates egy új szoftvert fejleszt ki „Microsoft Church” néven, s a Microsoft megszerzi a Biblia online jogait, olyan sokan érdeklődtek az ügyletről a Microsoftnál, hogy sajtóközleményben kellett visszautasítania a híresztelést. Fearn-Banks, K. (2002) p.63

mutatja, hogy a gyakorlatban az emberek nagy része kíváncsi ezekre az információkra.

Álhírek

Az álhírek olyan hírek, amelyeknek nincs valóságalapjuk, de ennek ellenére a médiákban mint valódi hírek jelennek meg. A szerkesztőségi kontroll az információk mennyiségének növekedése és az időkényszer, valamint az újságírók leterheltségének növekedése miatt egyre kevésbé érvényesül. Emellett a legnagyobb szerepe az álhírek terjedésében az Internetnek, illetve a hírügynökségeknek van. Az álhírek ugyanis ezeken a csatornákon nagyon gyorsan terjedhetnek, s nagyon nagy kárt okozhatnak főleg a tőzsdére bevezetett vállalatoknál, ahol a folyamatos tőzsdei kereskedésben az időnek kulcsszerepe van.⁷⁹

Tényfeltáró újságírás

A tényfeltáró újságírás mítosza még abból az időből származik, amikor a média magát a negyedik hatalmi ágként aposztrofálta. A tényfeltáró újságíró hosszú időn át szívós munkával felderíti egy ügy minden részletét, beszél minden érintettel, feltárja az összefüggéseket, s a végén egy olyan tudósítással vagy akár egész sorozattal áll elő, aminek a jogi vagy etikai előírások megsértése áll a középpontjában.⁸⁰ A tényfeltáró újságírás hatása nagyon jelentős lehet.⁸¹

A tényfeltáró tudósítások aránya a médiafolyam egészét tekintve elenyésző.⁸²

A szerkesztőségeknek egyszerűen nincs elég pénzük és kapacitásuk arra, hogy a munkatársaik akár hetekig vagy hónapokig egyetlen témán

⁷⁹ Egy hamis, az Internet Wire Inc internetes hírügynökség segítségével elterjesztett sajtójelentés oda vezetett, hogy az Emulex cég részvényei a Nasdaq-on 60 százalékos veszteséget szenvedtek el. A hír arról szólt, hogy a cég a két utolsó év eredményét jelentősen lefelé korrigálta, lemondott a részvénytársaság elnöke és az amerikai értékpapírfelügyelet vizsgálatot indított. Mire az Emulex helyesbíteni tudta a híreket, már sok részvényes eladta a részvényeit. 45 perccel azután, hogy az Internet Wire közreadta ezt a hírt már a Bloomberg hírügynökség is tudósított az Emulex nehézségeiről, s a CNBC is utalt egy televíziós adásában. 20 perccel később ezeknek a hamis híreknek az alapján kereskedtek a részvényekkel, s a Nasdaq kereskedelmi felügyelete csak ezután függesztette fel azokat. FAZ. 2000. 04.28. p

⁸⁰ A tényfeltáró újságírás emblematikus figurája Günther Wallras, aki megfelelő álöltözetben és hamis identitást színélve a saját bőrén is megtapasztalta azokat az igazságtalanságokat és botrányokat, amelyeket felderít.

⁸¹ Apitz, K. (1987) p. 179

⁸² Rivers, W.L., Mathews, C. (1999) p.154

dolgozzanak. A tényfeltáró újságírók azért veszélyesek a vállalatok szempontjából, mert óriási a rájuk nehezedő teljesítménykényszer, ami oda vezethet, hogy akkor is produkálniuk kell a sztorit, ha az nem létezik, vagy ha csak illegális módszerekkel juthatnak hozzá az információkhoz.

Televíziós zsurnalisztika, (infotainment)

A vállalatokat a média szempontjából nem elsősorban a tényfeltáró újságírás fenyegeti, hanem a 90-es évek elejétől egyre inkább a szórakoztatás felé eltolódó hírmagazinok, amelyek kikristályosodott formáit a televíziós hírműsorok, magazinok és talk-show-k között találjuk. Ezeknek a műsoroknak a szórakoztatás a legfőbb céljuk, amit különböző botrányok, szenzációk bemutatásával érnek el. Ezekben a műsorokban gyakran hangzanak el olyan féligazságok, hazugságok, amelyek akár egész iparágakban kríziseket válthatnak ki.⁸³ Az ilyen műsorokban a média kedvelt sztárjai közé tartoznak azok a szakértők, akik az uralkodó tudományos nézetek ellenében fejtik ki véleményüket. Ezek az emberek rendszerint fanatikusán hisznek a saját igazukban, s ezt kifejezik non-verbális síkon is. Mivel a média ezek közül mindig azokat választja ki, akik jól mutatnak a képernyőn, s igazi tévés személyiségek, a publikum számára sokkal meggyőzőbbek, mint a hivatalból kirendelt, az adott szervezet megfelelő pozícióját betöltő, a hivatalos vagy elfogadott álláspontot képviselő szakértők.

A média szerepe a bizalmi válság fokozásában

A szervezet reputációját a prekrízis időszakában a vállalattal közvetlen kapcsolatban levő stakeholderek a saját tapasztalataik alapján értékelik. Egy krízis folyamán a stakeholderek egyrészt a krízismenedzsmenttel kapcsolatos intézkedéseken keresztül, másrészt a médián keresztül szereznek újabb tapasztalatokat a szervezettel kapcsolatban. A média szerepe kritikus lehet

⁸³ 1989-ben amikor az amerikai „60 minutes” c. magazinban tudományosan nem igazolt bizonyítékokra hivatkozva elhíresztelték, hogy az Alar nevű, a piros alma termelésében felhasznált vegyszer a gyerekekben rákot okoz, 140 millió dolláros bevételkiesést kellett az almatermelőknek elszenvedniük. Fearn-Banks, K.(2002) p.50

abban, hogy a stakeholderek hogyan tekintetnek a szervezetre.⁸⁴ A média hatalma akkor válik egyre intenzívebbé, ha nem csak olyan csatornaként működik, amin keresztül el lehet érni a stakeholdereket, hanem saját maga is kommunikátorként lép be a folyamatba.

Amikor a médiák nem csak bemutatják hanem maguk váltják ki, vagy erősítik fel a kríziseket, publicisztikai krízisekről⁸⁵ beszélünk. Az ilyen krízisek során a vállalkozások nyilvános vita tárgyává válnak. Egy ilyen szituációban Gerbner⁸⁶ szerint a nagy kérdés az, hogy az újságírók az "igazság keresése" közben ellenségnek, vagy ellenfélnek tartják-e magukat. Ha a cégek és a média ellenséges viszonyt alakítanak ki, akkor ez eskalációkhoz vezethet. A média részéről ez a "sztori kitalálásában" végződik, amire a cégek gyakran kénytelenek nyilvános megalázkodással és bűnbánással felelni. Ezek a gesztusok gyakran csak a kommunikációs szituáció eredményei, s nincs közük az eredeti eseményhez. Ha a média ellenfélként viselkedik, akkor könnyebb a problémaorientált megközelítés mindkét fél részére. A krízis elszenvedőjének ilyen esetben az az érdeke, hogy nyilvánosan felszólítsa a médiát a közös kutatásra.

A publicisztikai krízisek oda vezethetnek, hogy a nyilvánosság követeléseket artikulál a problémamegoldással és a krízisből levonható következtetésekkel kapcsolatban, pld. megtiltják a termelést, szigorítják a biztonsági előírásokat, új törvényeket hoznak.

A krízisek tömegkommunikációs feldolgozásának ciklusa

A nyilvános diskurzus életciklusmodellje

Míg a krízisek fázisai a vállalat szempontjából mutatják be a krízisek keletkezését, a nyilvános diskurzus (public issue) életciklusmodellje azt mutatja be, hogyan változik a politika, a nyilvánosság, illetve az egyes résznyilvánosságok figyelmének fókuszja egy adott téma nyilvános

⁸⁴ Coombs, W.T. (1999) p.140

⁸⁵ Mathes, R. et al. (1992)

⁸⁶ Gerbner.G.(2000) p.153

diskurzusa során, s ezzel párhuzamosan milyen médiák tudósítanak az adott ügyről.

3.2. ábra. A nyilvános diskurzus életciklusmodellje Dyllick⁸⁷ alapján

Fázis	Tulajdonságok	Megjelenés a médiában
Látens fázis	Első események bekövetkezése; A szakértők és a bennfentesek érdeklődnek a téma iránt; Az események és a várakozások közötti eltérések már lappanganak; Probléma felismerése	A média még nem vesz tudomást az ügyről
Események		
Tudatosuló fázis	Az események egyre gyakoribbak A szakértők és a bennfentesek megpróbálják az ügyet meghatározni és megmagyarázni Érdekcsoportok alakulnak ki Társadalmi elvárások alakulnak ki Probléma definíciója	A szakmai médiákban, folyóiratokban megjelennek az első tudósítások
Várakozások		
Felfelé fázis	Érdekcsoportok felkarolják az ügyet Egyes „avantgard” politikusok foglalkoznak az ügygel A probléma beágyazódik a politikai témák közé Célmeghatározás	A tömegmédiák egyre többet tudósi- tanak az ügyről
Politizálás		
Érlelődő fázis	A politikai frakciók állást foglalnak Az ügygel kapcsolatos szabályozás kidolgozása Megoldás	A tömegmédiák új témákat keresnek
Szabályozás		
Leccsengő fázis	Az új szabályozás alkalmazása A szabályozás betartásának kontrollja, büntetések Végrehajtás	
Szankciók		

4

Médiaciklus

A tömegmédiának a publicisztikai krízisek esetében megvan a saját ciklusa⁸⁸, ami rendszerint a fenti életciklus 3 fázisára összpontosul. A krízist kiváltó esemény után a médiákban a krízis nagyon nagy intenzitással van jelen. Az információk ebben a fázisban rendszerint ellentmondásosok vagy bizonytalanok. A második fázisban a médiák aktivitásának intenzitása megmarad, de megváltozik a médiatudósítások tartalma. Egyre több szakmai jellegű információ kerül be a tudósításokba, megkezdődik az okok keresése, a krízis kontextusának bemutatása, az esetleges következmények latolgatása. A harmadik fázisban az adott krízist más, nagyobb hírértékű témák kiszorítják a médiák figyelmének a középpontjából. Ez a fázis nagyon sokáig tarthat, amennyiben még a posztkrízis fázisának történéseiről is

⁸⁷ Dyllick, T. (1990) p.245

⁸⁸ Herbst, D (1999), Kocks, K. (2001), és Klenk, V. (1989) alapján

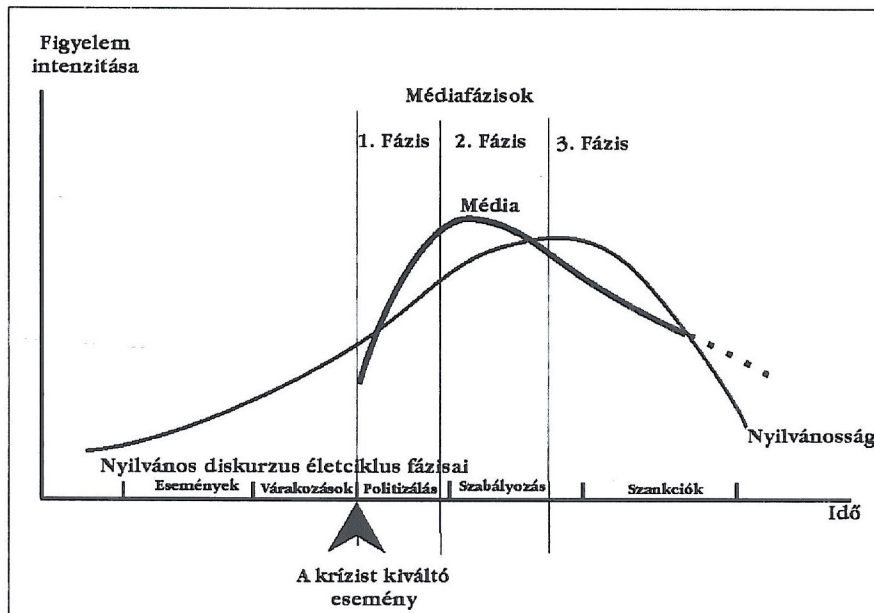
szórványosan beszámol a média. Ha ezek ismét nagy hírértékkel bírnak – pld. bírósági ítéletek, új információk napfényre kerülése, újabb szankciók a vállalat ellen – akkor egy újabb médiaciklus kezdődhet.

A publicisztikai krízisek sokkal rövidebb idő alatt zajlanak le, mint a nyilvános diskurzus életciklusmodellje, valójában annak csak 1-2 fázisára korlátozódnak. A média figyelmének intenzitását Mathes a média beszámolóinak számával és konfliktuskereső feldolgozásmódjával méri.⁸⁹

A publicisztikai krízisek úgy viselkednek, mint egy függőlegesen tükrözött ballisztikus görbe, a krízis intenzitása az elején nagyon gyorsan emelkedik, néhány nap múlva eléri a legmagasabb pontját és aztán nagyon lassan csökken.

A nyilvánosság és a tömegmédia figyelmének változását az idő függvényében mutatja be a következő ábra:

3.3. ábra. A nyilvános ügyek életciklusmodellje és a médiafázisok (Dyllick⁹⁰ és Klenk⁹¹ ábrája alapján)



⁸⁹ Mathes, R. et al. (1992) p.37

⁹⁰ Dyllick, T. (1990) p.246

⁹¹ Klenk, V. (1989)

3.4. ábra. A nyilvános diskurzus, a krízis és a médiaciklus fázisai

Nyilvános diskurzus életciklusa	Krízis fázisai	Médiaciklus	Média figyelem (megjelent tudósítások száma)	Tudósítások jellege	Idő
	1. Prekrízis				
1. Látens fázis 2. Tudatosuló fázis	2. Látens krízis				
	3. A krízist kiváltó esemény	1. Fázis	Nagyon nagy	Hírek, kommentárok	3-7 nap
3. Felívelő fázis	4. A krízis expanziója	2. Fázis	Magas	Háttér-információk, új leleplezések, következmények kommentálása	1-2 hét
4. Értelődő fázis	4.- 5. a krízis expanziója, ill. Posztkrízis	3. Fázis	Lassan csökken	Tudósítások a krízis következményéről, háttér-információk, cikksorozatok	1 hét
5. Lecsengő fázis	5. Posztkrízis		Szórványos	Tudósítások a károkról, bírósági ítéletekről, kártalanításról, utóhatásokról	Hónapok, évek

A vállalatok szerepe a krízisek tömegkommunikációs feldolgozási ciklusában

A krízisek tömegkommunikációs feldolgozásában a legnagyobb szerepe az időnek van. Már a szerkesztőségen belül is megindul a harc az időért – az újságíró szeretné minél gyorsabban „felderíteni az igazságot”, a szerkesztőség pedig több részletben adagolja a cikket, mert minél tovább fenn szeretné tartani az adott sztorival kapcsolatos érdeklődést⁹² és a magasabb példányszámot. Egy publicisztikai krízis időtartama egyértelműen korrelál az első információ időpontjával és az utána következő információk frekvenciájával.⁹³ Ha egy nap alatt lezajlik az esemény, a média a kérdéseire megfelelő válaszokat kap, a vállalat közli az állásfoglalását a krízissel kapcsolatban és megtörténik az okok feltárása, s mindez megjelenik a hírügynökségek jelentésében, akkor az a média számára agyoncsapja a sztorit. A vállalat célja ebben az esetben az, hogy a krízis elveszítse a

⁹² Kocks, K. (2001) p. 158

⁹³ Hauser, T. (1994) p. 51

hírértékét.⁹⁴ A krízis hírértékét elsősorban a meglepetés adja. Ha a stakeholderek és a média ismerik a tényeket, tudják, hogy mi volt az oka krízisnek, akkor a hallgatóság kíváncsisága és érdeklődése lassan elhal. Ha vannak olyan intézkedések, amelyek azt mutatják, hogy a krízisnek vége, vagyis a károkat helyrehozták, vagy visszatértek a normál üzletmenethez, akkor a krízis szintén elveszti a hírértékét, már semmi újdonsággal nem bír.

Ezzel szemben minél lassabb a krízissel kapcsolatos felvilágosítás, annál lassabban lehet a publicisztikai krízist befejezni.

3.5. Összegzés

A kríziskommunikáció célja a vállalat fennmaradásának biztosítása. A vállalatnak a krízis során nagyon nehéz és szokatlan kommunikációs feladatokat kell megoldania ahhoz, hogy ezt a célt el tudja érni. A kommunikátor oldalon menedzselnie kell az információforrásokat, el kell érnie, hogy a vállalat nevében megszólaló kommunikátorok állásfoglalásai konzisztensek legyenek, s a szövivőket hitelesnek fogadja el a média és a nyilvánosság. A kríziskommunikáció során a vállalatnak el kell juttatnia az üzeneteit a különböző stakeholder csoportok felé. A vállalatok számára azok a krízisek a legveszélyesebbek, ahol a média aktív kommunikátorként is szerepet játszik. Az ilyen bizalmi válsághoz vezető publicisztikai krízisek olyan tipikus krízisszituációk során állnak elő, mint balesetek, botrányok, termékvisszahívások, szociális normák megsértése, vagy a környezet veszélyeztetése, illetve szennyezése.

A vállalatok számára általában azt tanácsolják, hogy ne válasszák a hallgatást mint kríziskommunikációs stratégiát, hanem lehetőleg gyorsan minden releváns információt tárjanak a nyilvánosság elé. Az ilyen normatív stratégiák mellett Coombs és Benoit áttekintette azokat a

⁹⁴ Coombs, W.T. (1999): p.142

kríziskommunikációs stratégiákat is, amelyeket a vállalatok az aktuális krízishelyzetekben használnak.

A vállalatok által alkalmazott kríziskommunikációs stratégia a krízis folyamán is változhat attól függően, hogy milyen információk állnak a vállalat rendelkezésére, milyen forrásokat tud mozgósítani a kommunikációs feladatok lebonyolítására, s milyen lépéseket tesznek a vállalat stakeholderei, az egyes résznyilvánosságok és a média.

A publicisztikai krízisek rendszerint nyilvános vitákat keltenek, s a krízisek egyes fázisai párhuzamba vonhatók a nyilvános diskurzus életciklusával. A médiák figyelme ennél rövidebb időre terjed ki, a médiaciklus intenzitása és rövideége annak eredménye, hogy viszonylag sok esemény verseng azért, hogy elérje a hírszelekciós küszöböt, s a médiák számára azoknak a témáknak már nincs valódi hírértéke, amelyekkel kapcsolatban nem történnek váratlan, botrányos vagy negatív események. Éppen ezért a vállalatok kihasználva a hírszelekció sajátosságait megfelelő kommunikációval meg is gyorsíthatják a krízis lefolyását, de ha nem tudják, vagy nem akarják gyorsan a médiák elé tárni az információkat, akkor ezzel előidézhetik a krízis elhúzódását.

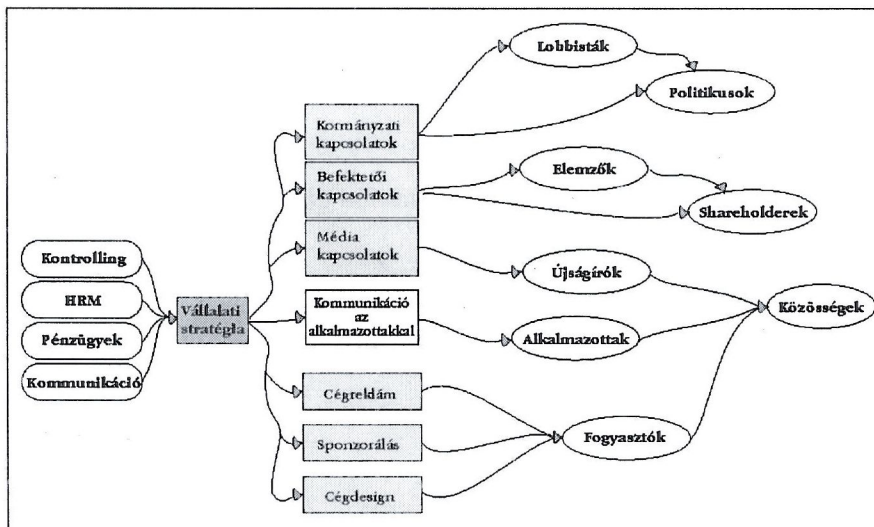
4. Kríziskommunikáció a vállalati publicisztikai krízisek során

4.1. A külső vállalati kommunikáció fő irányai

A vállalati kommunikáció folyamata nem köthető szorosan néhány kitüntetett vállalati területhez, abban a szervezet szinte valamennyi területe részt vesz.

Will⁹⁵ kommunikációs modellje alapján mutatjuk be a klasszikus vállalati kommunikáció keretei között a vállalattól a nyilvánosság felé mutató kommunikációs irányokat.

4.1. ábra. A külső vállalati kommunikáció fő irányai



A vállalati kommunikáció irányai nyilvánvalóvá teszik, hogy a vállalat nagyon sok olyan társadalmi csoporttal is kommunikációs kapcsolatban van, amelyek nem tartoznak a vállalat közvetlen fogyasztói közé, de érdeklődnek a vállalat iránt, vagy befolyásolja őket a vállalat tevékenysége. Ezek a csoportok is a vállalat külső stakeholderei közé tartoznak.

⁹⁵Will, M., Porak, V. (2000): Corporate Communication in the New Media Environment In: *JMM – The International Journal on Media Management* Edition: Vol. 2 – No. III/IV – 2000 p.195-202

A vállalati stakeholderek folyamatosan változnak, s a vállalati kommunikáció hangsúlyai is eltolódnak attól függően, hogy közülük egy adott vállalati cél szempontjából melyek a kommunikáció kitüntetett célcsoportjai. Ennek a dinamikus változásnak⁹⁶ az a legfontosabb mozgatóereje, hogy milyen stakeholdereket tart fontosnak a vállalati menedzsment, s milyen eszközökkel, mely kommunikációs irányt kihasználva próbálja elérni őket.

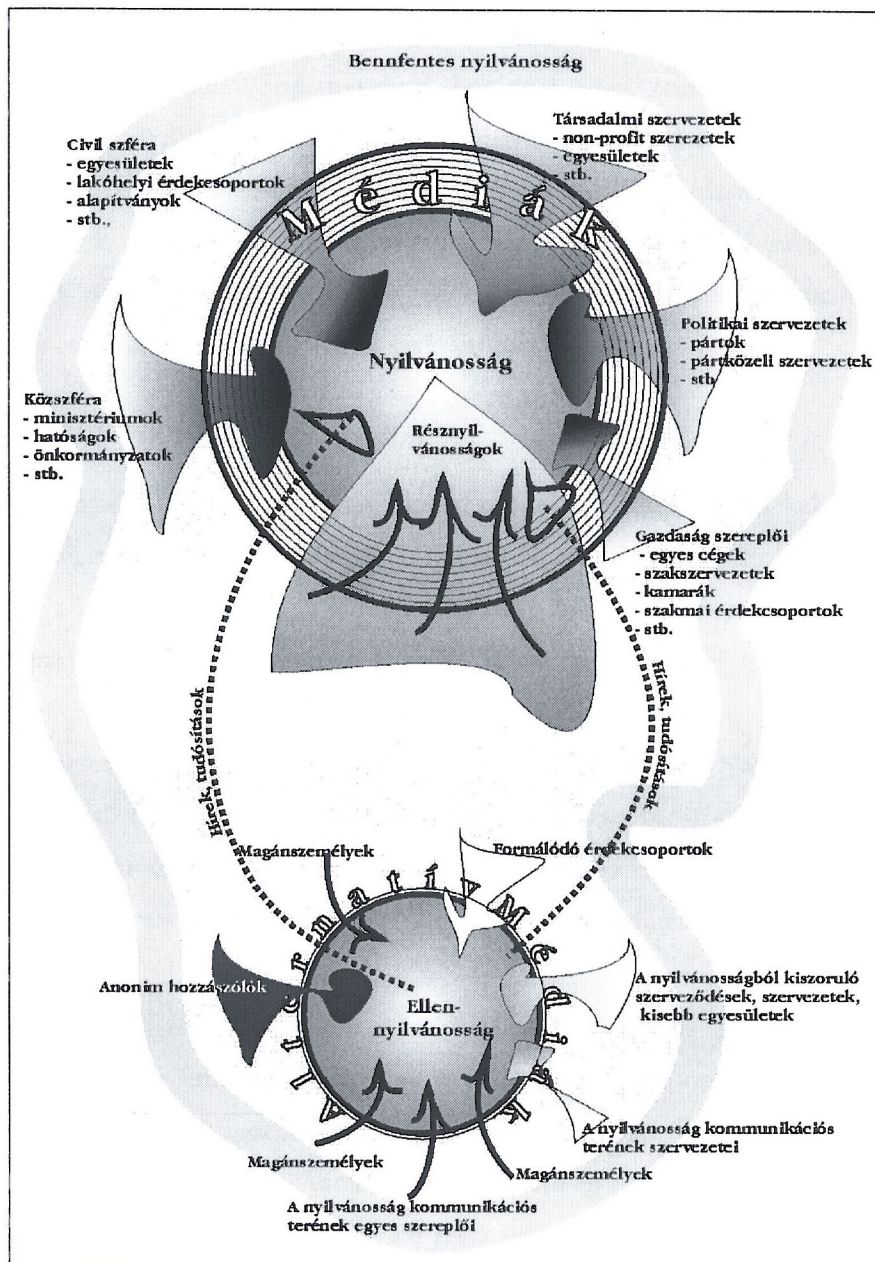
4.2. A nyilvánosság szerepe a külső vállalati kommunikációban

A vállalat külső kommunikációjának nagy része a civil társadalom és az állam, illetve az üzleti szektor közötti kommunikációs térben, a nyilvánosság előtt folyik. A nyilvánosság olyan csoportok összességét jelenti, amelyek a luhmani⁹⁷ értelemben vett önmagukat megteremtő rendszerek, vagyis megteremtik a saját identitásukat, tudatosítják kollektív érdekeiket, kialakítják saját kommunikációjukat és észlelik azokat a különbségeket, amelyek elhatárolják őket a környezetüktől és a társadalom egyéb csoportjaitól. A nyilvánosság kommunikációs terét a 21. században a médiák teremtik meg.

⁹⁶ Mitchell, R., Agle, B. Wood D. (1997)

⁹⁷ Luhman, N. (1979)

4.2. ábra. A nyilvánosság szervezete



Résznyilvánosságok

A nyilvánosság nem egységes, a kapitalizmus fejlődése következtében a társadalmi differenciálódás eredményeképpen létrejöttek a

résznyilvánosságok⁹⁸. Ez a differenciálódás térbeli, strukturális vagy funkcionális lehet. Ezen kívül a résznyilvánosságok bizonyos érdekekhez valamint specifikus "érintettséghez" kötődnek. Az "érintettség" jellemző azokra a civil kezdeményezésekre, amelyek korlátozott és rövid távú érdekközösségként jönnek létre és a problémák megoldása után ismét szétesnek. A résznyilvánosság ugyanazokat a kommunikációs eszközöket használja fel, mint a nyilvánosság, de ezeket általában a helyi kisközösségi vagy regionális médiában, vagy a szaksajtóban jeleníti meg.

Ellennyilvánosság

A médiák nagyon gyakran kirekesztenek bizonyos érdekeket és szükségleteket a kommunikációs folyamatból, s azok a csoportok, amelyek ez ellen lépnek fel, létrehozzák az "ellennyilvánosságot"⁹⁹. Az ellennyilvánosság megteremti a saját hallgatóságát, illetve a hallgatóság megkeresi az ellennyilvánosság kommunikációs médiumait, ami ma az internetes és webes kommunikációs lehetőségeket jelenti. Nagyon fontos mozzanat az, hogy az ellennyilvánosság tagjai nem passzív elszenvetői a tömegkommunikációs folyamatoknak, mint a klasszikus médiák befogadói, hanem aktívan be akarnak kapcsolódni a nyilvános diskurzusba.

Látens nyilvánosság

Vannak olyan emberek, akik vagy nem akarnak, vagy nem tudnak részt venni a nyilvánosságot megteremtő kommunikációban. Ők egyáltalán nem tagjai a nyilvánosságnak. Azok viszont, akik éppen nem kísérik figyelemmel a nyilvános diskurzus részleteit, de részt vehetnének és nem utasítják el a részvételt, a látens nyilvánossághoz tartoznak. Ez a csoport azért fontos, mert ugyan keveset tud és nem is akar többet tudni egy az egyes résznyilvánosságok számára fontos témáról, bármelyik pillanatban

⁹⁸ Barthenheier, G.(1982)

⁹⁹ Negt/Kluge 1972

aktivizálódhat, ha megváltozik a nyilvános diskurzus, és/vagy megváltoznak a saját érdekei.

Egy vállalat esetében a látens nyilvánosságot úgy definiálhatjuk, mint egy olyan csoportot, amely keveset tud a vállatról és nem igazán érdekli a vállalat tevékenysége.¹⁰⁰ A látens nyilvánosság tagjai úgy gondolhatják, hogy a fennálló viszony kielégíti a szükségleteiket, és/vagy semmit sem tehetnek azért, hogy megváltoztassák ezt a szituációt.¹⁰¹

4.3. A kommunikációs hatalom szerepe a külső vállalati kommunikációban

A média közvetítésével történő külső vállalati kommunikáció során a vállalat a Gerbner¹⁰² által leírt kommunikációs hatalom megszerzésére törekszik. Gerbner koncepciója szerint a kommunikációs hatalom azt jelenti a média esetében, hogy „olyan követelésekkel lépnek fel, hogy ezt és ezt kommunikálják vagy ne kommunikálják vagy bizonyos módon átalakítva kommunikálják”.¹⁰³

A kommunikációs hatalom e három elemét úgyis definiálhatjuk, mint a közlés, az elhallgatás és a kódolás feletti diszpozíciót. A kommunikációs hatalom a média produkciós folyamatainak szinte minden fázisában nagy szerepet játszik, de a nyilvánosság egyes szereplői számára a befolyásolás lehetősége meglehetősen szűk, s csak egy-egy fázisra korlátozódik.

A vállalattal kapcsolatos médiatudósítás

A vállalattal kapcsolatos médiatudósítás létrejöttében az információ útját és a médiában lejátszódó szelekciós folyamatokat mutatja be a következő ábra.

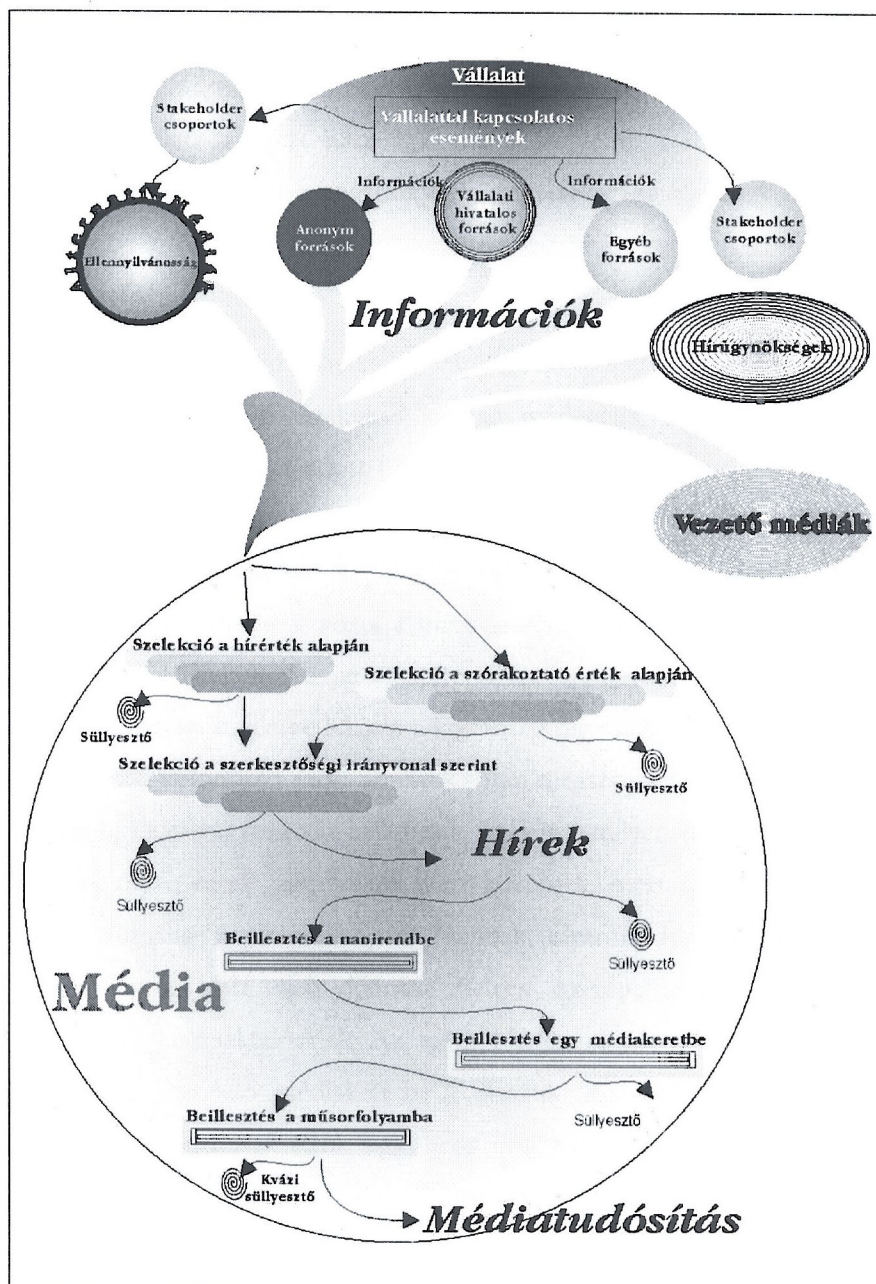
¹⁰⁰Hallahan, K. (2000) nem látens, hanem inaktív nyilvánosságról beszél. Azért használjuk már itt is a látens nyilvánosság kifejezést, mert ez megegyezik a Grunig által ugyanezzel a fogalomra használt terminusszal.

¹⁰¹ Nagy vagy monopolisztikus szervezetekkel szemben az egyén általában tehetetlennek érzi magát.

¹⁰² Gerbner, G. (2000) p.34-61

¹⁰³ Gerbner, G. (2000) p.42.

4.3. ábra. A vállalattal kapcsolatos médiatudósítás



A vállalattal kapcsolatos eseményekről a média különböző forrásokból értesülhet. Ezek lehetnek vállalaton belüli és vállalaton kívüli források, de lehetnek a vállalat egyes külső vagy belső stakeholder csoportjai is, akik vagy a nyilvánosság felhasználásával szeretnék a hatalmukat növelni és az érdekeiket érvényesíteni, vagy csak elmondják az eseménnyel kapcsolatban

tudomásukra jutott információkat egy privát beszélgetés során valakinek. A hivatalos vállalati források által kiadott nyilatkozatok, állásfoglalások csak egy információforrást jelentenek a sok közül, s nem biztos, hogy a médiák ezeket a nyilatkozatokat használják fel etalonként. A médiák általában a legmegbízhatóbbnak a hírügynökségi jelentéseket és a vezető médiákból származó információkat tartják, hiszen ott már egyszer érvényesült a szerkesztőségi kontroll.

A médiák a kapott információkat hírértékük¹⁰⁴, illetve a média profiljától függően szórakoztató értékük¹⁰⁵ alapján mérlegelik, majd eldöntik, hogy mennyiben illik bele az adott hír a szerkesztőség irányvonalába. Bármelyik szelekciós lépés eredményeként eltűnhet az információ a süllyesztőben. A megmaradó információk képezik a híreknek az adott média számára releváns halmazát. Ezek közül a hírek közül vannak olyanok, amelyeket a médiának bele kell illesztenie a napirendjébe¹⁰⁶, mert a nyilvánosság nagyon nagy részét érintik, illetve lekötik a közönség figyelmét. A krízisek egy része ide tartozik, különösen azok, amelyek során megsérülnek vagy meghalnak az emberek, nagy vagyoni kár keletkezik, vagy valamilyen botrányról van szó. Vannak olyan hírek, amelyeket azért közölnek, mert éppen beleillenek a média aktuális napirendjébe, de vannak olyanok is, amelyek a nyári uborkaszazon alatt akár kiemelt helyen szerepelnének, de egy más időszakban kiszekelődnek. Az egyes híreket ezután a szerkesztőségek a médiának megfelelő médiakeretbe¹⁰⁷ illesztik. Az, hogy ez a médiakeret milyen lesz, nem csak attól függ, hogy hogyan kezeli az adott hírt a többi média és milyen a szerkesztőség álláspontja az adott témakörrel, de attól is, hogy mekkora és milyen anyag áll rendelkezésre, s milyen technikai korlátok és problémák határolják be a feldolgozás módját¹⁰⁸.

¹⁰⁴ Erbring, L. (1989) p.305, Galtung, J., Ruge, M. (1965)

¹⁰⁵ Cohen, R. (1997)

¹⁰⁶ McCombs, M. (1994)

¹⁰⁷ A médiakeretek olyan kognitív sémák, amelyek meghatározzák a hírek tárgyalásmódját. Pld: konfliktus, emberi érdek, felelősség keresése, gazdasági konzekvenciák. In: Nelson, et al. (1997) p.222.

¹⁰⁸ Valkenburg, M. P., et al. (1999)

Bár ritkán kerül egy elkészült tudósítás a süllyesztőbe, egy a média napirendjét felforgató nagyon nagy hírértékű esemény, pld. katasztrófa, vagy valamelyik politikai, gazdasági stakeholder csoport követelése, esetleg az interjúalany visszalépése oda vezethet, hogy nem kerül nyilvánosságra az adott tudósítás. Ha már biztos, hogy egy tudósítás bekerül a műsorfolyamba, illetve a sajtóba, ott is van egy kvázi süllyesztő, hiszen vannak olyan időpontok illetve vannak olyan szerkesztési-tördelési lehetőségek, amikor a médiatudósítás nem érheti el a megcélzott közönségét, vagy nem kerül be a közönség figyelmének fókuszába.

A kommunikációs hatalom szerepe a média produkciós folyamatában

A műsorfolyam/sajtó ideológiájának meghatározása

A műsorfolyam, illetve a sajtó ideológiáját a kereskedelmi médiák esetében a tulajdonosok és/vagy a menedzsment határozza meg azzal, hogy kitűzi a média gazdasági céljait és politikai irányultságát, s olyan újságírókat szerződtet, akik ezeket teljesíteni tudják. A menedzsment és az újságírók akkor lehetnek hatással az ideológia meghatározására, ha a tulajdonosok az adott médiavállalattól csak a profittermelő képességét kérik számon. A közszolgálati médiák esetében a politikai nyomást és az államtól való függőséget sokféle módszerrel próbálják kiszűrni. Azokban az országokban, ahol a közszolgálati média anyagi függetlenségét olyan törvények garantálják, amelyeket nem változtatnak aszerint, hogy ki nyerte a legutolsó választásokat, illetve a reklámbevételek újraelosztásával gondoskodnak azokról az újságokról is, amelyek önállóan nem tudnának fennmaradni, nagyobb mozgásterük van a szerkesztőségeknek és nagyobb szerepük a szerkesztőségi tradícióknak, mint azokban az országokban, ahol a média ki van téve az éppen uralomra jutó politikai irányzat hegemoniára irányuló törekvéseinek.

A média napirendjének meghatározása

A média napirendjéről a szerkesztőségek döntenek. A média napirendjét erőteljesen befolyásolják a vezető médiák, amelyek rendszerint besorolhatók valamilyen politikai vagy gazdasági érdekcsoportba. A közönségnek rövidtávon csak nagyon kis mértékben van hatása a napirendre, de hosszútávon, amennyiben megváltozik a társadalom értékrendje, s megjelennek azok a nyomásgyakorló csoportok, amelyek artikulálják az ezekkel kapcsolatos érdekeket, a szerkesztőségek nem hagyhatják figyelmen kívül azokat a témákat, amelyek a társadalom számára fontosak. .

A hírértéket meghatározó faktorok preferencialistájának meghatározása

Az, hogy egy adott szerkesztőség milyen faktorokat tart fontosnak a hírérték szempontjából attól függ, hogy milyen elképzelései vannak a megcélzott közönségről és az egyes résznyilvánosságokban az adott témával kapcsolatban kialakult véleményekről. A közönségnek erre a preferencialistára annyiban van befolyása, hogy milyen jellegű hírek esetében produkál nagyobb nézettséget, olvasottságot. Amikor egy média úgy gondolja, hogy a nézettség (példányszám) számára az egyetlen fontos szempont, akkor ez általában a média elbulvárosodásához, a műsorfolyam színvonalának drámai csökkenéséhez vezet.

A médiára jellemző médiakeretek meghatározása

Minden szerkesztő és minden újságíró az adott médiára jellemző médiakereteket (frame) alkalmaz. A tulajdonosok és a menedzsment által a kereskedelmi médiákra nehezedő nyomás a profitabilitás növelésére oda vezet, hogy ezek a médiák egyre szélesebb közönséget akarnak elérni, s ezt a nagyobb tömeget csak az üzenet leegyszerűsítésével és a racionális elemek visszaszorításával, lehet megszerezni. A legtöbb szerkesztőség által alkalmazott médiakeret egyre inkább a hírek esetében is a botrányok,

szenzációk és a szórakoztatás felé, illetve az életből vett, a kontextust és mélyebb összefüggéseket nélkülöző epizodikus bemutatás¹⁰⁹ felé tolódik el.

Egyes eseményekről szóló hírek szelekciója

Ha egy eseménnyel kapcsolatos információ rendelkezik valamennyi hírértékkel, akkor a szerkesztőségek azt mérlegelik, hogy az adott hírforrás mennyiben megbízható, az adott hír megjelentetése mennyiben vonhat jogi lépéseket maga után és mennyiben sérti a média legfontosabb stakeholdereinek érdekeit. Amennyiben egy a szerkesztőség szerint nemkívánatos hír már megjelent egy vezető médiában, akkor a versenyhelyzet miatt nem teheti meg a többi szerkesztőség, hogy ne foglalkozzon vele, de az egyes hírérték-faktorok súlyozásával enyhítheti a hír negatív hatását.

Az egyes eseményekről szóló hírekhez adott médiakeretek hozzárendelése

A médiakereteket egy adott téma esetében nagyban befolyásolják az első közlés által sugallt sémák: az, hogy egy balesetet katasztrófaként vagy valakinek a bűnös hanyagságaként mutatnak be, illetve a gazdasági konzekvenciákat vagy a különböző érdekcsoportok ellentétét emelik ki, meghatározza azt is, hogy az adott probléma milyen kulcsfogalmakkal és milyen beállításban kerül a nyilvános diskurzusba.

Az adott tudósítás elhelyezése a műsorfolyamban, illetve a sajtóban

A szerkesztőségek és a rovatok között a kódolásért folytatott harc egyik leglényegesebb pontja az, hogy a műsorfolyamban milyen hosszan és melyik időpontban kerül sugárzásra a műsor, illetve az adott cikk mikor kerülhet a címlapra, mekkora terjedelmet biztosítanak számára és mekkora fotókat lehet mellékelni hozzá. Ezek a tényezők ugyanis eldöntik, hogy a hírek és tudósítások közül melyiknek mekkora esélye van arra, hogy bekerüljön a közönség amúgy szűkös figyelmének a fókuszába.

¹⁰⁹ Iyengar, S. (1991)

A vállalat kommunikációs hatalma

A vállalatok kétféleképpen kontrollálhatják a tömegmédiákban velük kapcsolatban megjelenő üzeneteket. Az első az, amikor megveszik a műsoridőt vagy a helyet, ekkor csak a média technikai szolgáltatásait veszik igénybe, vagyis a média kvázi csatornaként funkcionál a kommunikációs folyamatban. A második lehetőség az, amikor a média produkciós folyamatainak sajátosságait figyelembe véve különbözőképpen próbálnak hatni a médiatudósítás előállításának egyes fázisaira.

Kontrollált üzenet közzététele fizetség ellenében

A tömegkommunikációs médiumok bevétele és nyereségessége a reklámbevételektől és szponzorok által fizetett összegektől függ. Ezek lehetnek PR- vagy image-hirdetések, televíziós, rádiós reklámok, internetes bannerek, Tv programok, sportesemények, kulturális események szponzorálása, különböző közhasznú társaságoknak, alapítványoknak juttatott adományok. Néha a vállalatok fizetett hirdetések segítségével vesznek részt politikai vitákban, vagy ezekkel próbálják a médiák verziójával szemben a saját álláspontjukat a nyilvánosság tudomására hozni egy krízisszituációban. A fizetett publikációnak nagyon nagy a költségvonzata, s azzal a veszéllyel jár, hogy a közönség tudatában van annak, érdekvezérelt, csak a vállalati szempontokat figyelembe vevő, egyirányú kommunikáció történik, aminek a célja a nyilvánosság attitűdjeinek megváltoztatása miközben a hallgatóság, vagyis a privát szféra érdekei és szempontjai nem kapnak hangot.

Közvetlen gazdasági nyomásgyakorlás az adott médiára

A média fölött nagy gazdasági hatalommal rendelkező stakeholderek, vagyis a legnagyobb hirdetőik közvetlenül is nyomást gyakorolhatnak a médiára azért, hogy a róluk szóló hírek megjelenjenek, vagy éppen egyes hírek ne, vagy csak a stakeholderek érdekeit nem sértő médiakeretekben jelenjenek

meg.¹¹⁰ Vannak olyan szituációk, amikor egy vállalati krízist nem hallgathat el egyetlen média sem, de azok a médiák, amelyek függenek az adott vállalattól nem ütnek meg ellenséges hangot a vállalattal szemben, s inkább hitelt adnak a vállalati forrásoknak, mint a vállalattól nem függő médiák.

Személyes kapcsolatok

A média munkatársaival ápoltság jó kapcsolatok megkönnyítik azt, hogy egy vállalat számára fontos hír gyorsan és megfelelő terjedelemben kerüljön be az adott médiába, sőt azt is, hogy a negatív híradások esetében a vállalat idejében értesüljön a negatív publikációk tervéről, s ha nem is tudja megakadályozni, de legalább megfelelő PR-intézkedésekkel fel tudjon készülni a publikáció hatására.

Közvetett nyomásgyakorlás az adott médiára

A közvetett nyomásgyakorlás a média külső stakeholderein keresztül lehetséges. A közvetett nyomásgyakorlás formális útja a médiahatóság és a bírósági út, egy esetleges sajtóper. Az informális út a vállalat politikai, kormányzati, önkormányzati kapcsolatrendszerén át vezet és sikeressége ezen a területen felhalmozott politikai, kapcsolati tőkéjétől függ.

A vállalattal kapcsolatos információforrások kontrollálása

A vállalatról szóló információk nagyon sok információforrásból juthatnak el a médiákhoz. A PR és a kríziskommunikációs irodalomban hangoztatott normatív elv, miszerint a vállalatnak „egyetlen hangon” kell szólnia a nyilvánosság felé, vagyis a vállalatot különösen krízisszituációkban egyetlen szóvivő képviselje, a gyakorlatban nem, vagy nagyon ritkán valósul meg. A vállalathoz közel álló stakeholder csoportoktól, a vállalat alkalmazottaitól, a szakszervezetektől és akár az állami hatóságoktól is nagyon sok, a vállalat számára bizalmas információ jut el a sajtóhoz. A hivatalos vállalati források csak az információforrások egyikét jelentik, s a médiaszakemberek a híradás

¹¹⁰ Alger, D. (1998): p.163-164: A Marquette University felmérésére az újságszerkesztők 93%-a válaszolta azt, hogy érezte, a hirdetések befolyásolni akarták a megjelenő híreket, s 37% bevallotta, hogy engedett a nyomásnak. Vásárhelyi M. (1999) p.307-308 felmérései azt mutatják, hogy a magyar sajtóban ez az utóbbi arány 75%, a magyar televízióban pedig minimális az ellenállás a gazdasági nyomásgyakorlással szemben.

súlyától és hírértékétől függően más forrásokat is felkutatnak. Olyan forrásokat, amelyek nem a vállalati érdekeket védik,¹¹¹ s amelyektől meg lehet szerezni a hivatalos források által elhallgatott „háttér-információkat”.

A vállalat azt nem érheti el, hogy a média szakemberei ne keressék meg ezeket a forrásokat, de megingathatja a hitelességüket, ha megpróbálja azokat az információs utakat lezárni, amin keresztül kiszivárogtak ezek a hírek. Másrészt a kiszivárgott információk hatását csökkenti, ha a vállalat valamennyi releváns stakeholder csoportnak és a velük kapcsolatban álló médiáknak is folyamatosan elküldi a hivatalos álláspontját és mindenkinek a rendelkezésére bocsátja az eseményekkel kapcsolatos információkat és magyarázatukat.

Az ellen nyilvánosságnak kritikus szerepe van a források kezelésében. Az ellen nyilvánosság nagyon gyakran hivatkozik anonim forrásokra, vagy nem is közli az információk forrásait. Ha az ellen nyilvánosság résztvevői a bárki számára elérhető új médiákon keresztül kommunikálnak, akkor a vállalat hallgatóként vagy akár az identitását eltítkolva aktív kommunikátorként is részt vehet az itt folyó vitában, s így idejekorán értesülhet az ellen nyilvánosság felől kiinduló veszélyről és megteheti a megfelelő intézkedéseket annak kezelésére és leküzdésére.

A vállalatról szóló információk időzítése

A nyilvánosságnak és a médiának az adott napirendje alapvetően meghatározza, hogy egy a vállalattal kapcsolatos hír mennyiben befolyásolja a különböző stakeholder csoportokat. Ha a nyilvános diskurzus pld. politikai vitákkal van elfoglalva, akkor a hallgatóság figyelmét elkerülik a vállalattal kapcsolatos pozitív hírek, s nem feltétlen figyel fel a negatív hírekre. A választási kampányok alatt a politikai pártok és a kormányzat sem tud azonnal beavatkozni egy a nyilvánosság számára hátrányos vállalati intézkedéssel, pld. egy monopolista áremelésével szemben, viszont vannak

¹¹¹ Cameron, G.T. et al (1997) a környezetvédelmi újságírók forráshasználatával kapcsolatban megállapítja, hogy az újságírók azokat a forrásokat szeretik, amelyeknél azt feltételezik, hogy nem fűződik gazdasági érdekük az adott kérdéskörhöz. Ilyen forrásoknak a kormányzat ügynökségeit és a non-profit szervezeteket tartják.

olyan témakörök, pld. gyárak bezárása, a termelés szűkítése, amelyek könnyen a vállalaton kívüli politikai diskurzus tárgyává válhatnak, s a vállalat esetleg kicsikarhatja a leendő kormányzat további szubvencióit, de a ránehezedő nyomás miatt akár meg is hiúsulhatnak bizonyos racionalizálási tervei.

A vállalatról szóló információk időzítése ezért nem csak kommunikációs probléma, hanem befolyásolja az adott intézkedések megtételével kapcsolatos taktikai megfontolásokat is.

A vállalatról szóló információk alakítása a média igényei szerint

A vállalati PR intézkedések akkor vezetnek jó sajtóhoz, ha nagyon magas hírértéket eredményeznek, mind tartalmilag, mind formailag megfelelnek a médiák által használt kódrendszereknek és médiakereteknek, s végül a hírgyűnökségi jelentésekbe is bekerülnek.¹¹² Ahhoz, hogy a médiákban valóban megjelenjenek ezek a hírek, természetesen figyelembe kell venni a média által alkalmazott szelekciós kritériumokat és a média általános irányvonalát. A klasszikus PR eszközökhöz tartozik a sajtókonferencia, az interjúk, a részvétel különböző vitákban, talk-showkban, szórakoztató magazinokban. A klasszikus sajtókapcsolatok ápolása mellett a média figyelmét olyan konvencionális pseudo-eseményekkel is fel lehet kelteni, mint konferenciák, workshopok, megnyitók, alapkövek elhelyezése, gyárak felavatása, prominens személyek szerepeltetése.

A vállalattal szemben álló stakeholder csoportok a médiák szelekciós küszöbét rendszerint konfliktusos negatív eseményekkel próbálják átlépni, aláírási akciókkal, demonstrációkkal, bojkottokkal, gyárfoglalásokkal.

A vállalat nagyon sokban megkönnyítheti az újságírók munkáját és hatást gyakorolhat a médiában megjelenő üzenetre, ha olyan sajtóanyagokat, grafikonokat, folyamatábrákat, fotóanyagokat, videó-anyagokat bocsát az

¹¹² Weischenberg, S. (1995): pp.216

újságírók rendelkezésére, amelyeket az újságírók szinte azonnal, különösebb technikai vagy stílári problémák nélkül beilleszthetnek a tudósításukba.

4.4. A vállalati publicisztikai krízisek szereplői

A vállalati publicisztikai krízisek fogalma

Publicisztikai krízisekről akkor beszélünk, ha a média vagy felerősíti a vállalati kríziseket, vagy saját maga robbantja ki azokat. A publicisztikai krízisekkel kapcsolatos kommunikációt felfoghatjuk egy olyan diskurzusnak, amely két egymással szembenálló oldal között folyik. A diskurzusban részt vevő egyik fél a vállalat és a vállalattal szövetséges stakeholder csoportok, a másik fél a vállalattal szembenálló stakeholder csoportok és/vagy a média. Ma már nehéz olyan krízist találni, amelyről nem tudósít a média, de ezek a tudósítások nem okoznak publicisztikai krízist, amennyiben a média a vállalat pártját fogja, vagy semleges marad.

A média szerepe a publicisztikai krízisekben

A média szerepe a publicisztikai krízisek létrejöttében esszenciális. A krízisek előtti időszakban a média segít abban, hogy a nyilvánosság a vállalatok komplex tevékenységét megértse és értékelje. A médiából tudjuk meg azt is, hogy a vállalatokról mi a különböző stakeholder csoportok véleménye, s így a média csökkenti az egyes stakeholderek információs bizonytalanságát a vállalattal kapcsolatban, egyben lehetőséget ad az egyes csoportoknak arra is, hogy tudomást szerezzenek egymásról, s nem utolsósorban szignalizálja azt is, hogy milyen a vállalat reputációja.

Azok a stakeholderek, amelyek úgy érzik, nem kapják meg az őket megillető figyelmet a vállalattól, követeléseik érvényesítésére koalícióba is léphetnek egymással. A stakeholderek egyik ilyen kedvelt koalíciós partnere a média, hiszen a nyilvánosság kényszerítő ereje akár a vállalatot, akár a vállalat domináns pozícióban levő stakeholdereit (pld. a tulajdonosokat, a kormányzatot ill. hatóságokat) rábírhatja az ellenséges stakeholderek

követeléseinek teljesítésére. Vannak olyan stakeholderek, akik nem rendelkeznek elég hatalommal ahhoz, hogy részt vegyenek a nyilvánosság előtt folyó diskurzusban. Ők nagyon gyakran az ellen nyilvánosság kommunikációs terében szerveződnek csoporttá, s keresnek szövetségeket. Ha az ellen nyilvánosságban az alternatív médiák (Internet, levelezőlisták, e-mail, kisebb portálok stb.) segítségével szerveződő stakeholderek követeléseit a vállalat nem teljesíti, akkor megindul a versenyfutás a kommunikációs hatalomért. A vállalat azt szeretné elérni, hogy a vele ellenséges stakeholderekkel ne kössön koalíciót a média, vagyis követeléseik ne, vagy csak marginálisan jelenjenek meg a széles nyilvánosság vagy a releváns rész nyilvánosság előtt folyó diskurzusban.

A média önmaga is alkalmas arra, hogy „eldöntse” miből lesz publicisztikai krízis és miből nem. A valóságban ez a döntés nagyon sok faktortól függ, de a publicisztikai krízisek során a médiát mint a vállalattal szembenálló stakeholder csoportot foghatjuk fel, aminek saját érdekei is vannak, s ezeket az érdekeket követve dönti el, hogy koalícióra lép-e a vállalattal szemben követeléseket megfogalmazó álló stakeholder csoportokkal, s meddig tartja fenn ezt a koalíciót.

A stakeholder csoportok dinamikája

A stakeholder csoportok érdekei és a csoportok összetétele az időben dinamikusan változik. Azok a csoportok, melyek a krízis előtti időszakban a legjelentősebbek voltak és így a legnagyobb kommunikációs figyelmet vívták ki maguknak, a krízis során bizonyos időre akár teljesen marginalizálódhatnak. Megjelenik ugyanis egy teljesen új, az adott pillanatban legnagyobb jelentőséggel rendelkező csoport, az áldozatoké.

Az áldozatok, akik eddig esetleg nem is szerepeltek a vállalat stakeholderei között, most kártérítést igényelhetnek a vállalattól, ami jogi és/vagy gazdasági hatalmat jelent számukra, s ezt adott esetben még megerősítheti az a támogatás, amit a médiáktól kapnak. A publicisztikai krízisek egyik legkedveltebb eleme az áldozatok szenvedésének a bemutatása. Az

áldozatok szenvedése ugyanis magas hírértékkel és általában magas szórakoztató értékkel rendelkezik, s könnyen beilleszthető a médiák által a publicisztikai krízisek esetében használt tipikus médiakeretbe, a felelősök keresésébe. Az áldozatok csoportja a médiával együtt rendelkezik a mitchelli¹¹³ értelemben vett valamennyi stakeholder attribútummal: hatalom, legitimáció, sürgősség.

Az áldozatok megteremtik, illetve megerősítik azokat a stakeholder csoportokat is, akik hasznot akarnak húzni a krízisből. Ilyen, hirtelen a semmiből előlépő stakeholderek a politikusok, akik személyes politikai ambíciójuk és népszerűségük növelését szeretnék elérni azzal, hogy az áldozatok pártját fogják; a kormányzat, ami új törvényeket vagy a meglevő törvények szigorúbb betartatását ígéri; az ügyvédek, akik pénzért és/vagy ismertségük növelése miatt vállalják a kártérítési pereket, illetve a témát meglovagoló nyomásgyakorló csoportok, akik eddig hasonló vagy esetleg egészen más területeken működtek, de ki akarják használni a krízis által nyújtott lehetőségeket.

Az időkényyszer

Krízishelyzetben az időkényyszer határozza meg azt, hogy milyen csatornákat és közvetítőket vesz igénybe a vállalat a stakeholder csoportok eléréséhez. Az időkényyszer két irányból hat a vállalati kommunikációra: a krízis és a tömegmédiák irányából. A krízist kiváltó eseménnyel kapcsolatos tennivalókat, információkat, viselkedési szabályokat azonnal közölni kell az érintettekkel. Miután egy környezeti károkat okozó baleset nagyon sok embert érinthet, ezt a feladatot a vállalat gyakran csak a hatóságokkal és a médiákkal együttműködve tudja megtenni. Az időkényyszer a belső vállalati kommunikációban is nagyon nagy problémákat okozhat, ha el kell érni a megfelelő döntéshozókat, vagy specialistákat.

¹¹³ Mitchell, R., Agle, B. Wood D. (1997)

Az időkénszer másik aspektusát a versenyfutás jelenti a médiákkal és/vagy a pletykákkal. A meghatározó, vagy könnyen meghatározóvá váló stakeholderek, mint pld. az áldozatok ugyanis elvárják a személyes kommunikációt még akkor is, amikor ez technikailag nehezen oldható meg, pld. egy tömegszerencsétlenség során.

A vállalatnak az érintett stakeholderek értesítésén túl is arra kell törekednie, hogy minél előbb megfelelő információkat kapjanak a médiák, mert az információhiány teret ad a spekulációknak és a rémhíreknek. Ezek az információk azonban rendszerint nem állnak rendelkezésre, s a médiák kihasználhatják a krízis kitörésekor és az okok feltárása után adott nyilatkozatok közötti ellentmondásokat.

4.5. A publicisztikai krízisekkel kapcsolatos diskurzus szereplőinek céljai

A vállalat céljai

A kríziskommunikációs célok hasonlóan a vállalati stratégiai célokhoz hierarchikus viszonyban vannak egymással. A kríziskommunikáció céljait a krízismenedzsment elsődleges célja határozza meg, ami a vállalat fennmaradásának biztosítása. A jó krízismenedzsment nem csak a pillanatnyi krízisszituációt oldja meg, hanem egyben olyan új pályára állítja a vállalatot, ami megakadályozza a további krízisek kialakulását. Ez csak akkor lehetséges, ha a vállalat a megfelelő kommunikációval pozitív képet tud kialakítani sajátmagáról a nyilvánosságban illetve a stakeholderekben.

A kríziskommunikáció fő célja ennek a pozitív képnek, vagyis a vállalati reputációnak a helyreállítása, kiépítése, növelése, aszerint, hogy milyen volt az a krízis előtt. Az ebből levezethető konkrét célok pedig az egyes stakeholder-csoportok és a résznyilvánosságok vállalattal kapcsolatos attitűdjének megváltoztatására irányulnak.

A vállalati reputáció egy összetett és talán a nem is teljesen tisztázott fogalom, ami azonban bevonult a vállalatok értékelésébe is. Fombrun¹¹⁴ szerint a reputáció a tőkének egy formája, az az érték, amivel a vállalat többet ér, mint a részvényeinek összessége. A vállalati akvizíciók során is figyelembe veszik ezt a többletet „goodwill” címszó alatt.

A reputáció azonban alapvetően különbözik is a vállalati tőkétől, mert a reputáció nem a vállalati tulajdon egy formája, hanem valójában a nyilvánosság vállalattal szembeni attitűdjét jelenti. Ennek az attitűdnek a kialakításában szerepet játszanak a stakeholder-csoportok tapasztalatai, a stakeholderekkel és a nyilvánossággal történő kommunikációs események, a résznyilvánosságok körében folyó diskurzusok, a nyilvánosan és privát terjedő információk, pletykák.

A vállalati reputáció leírásánál nagyon fontos az időhorizont problematikája: a vállalati reputáció az időben folyton változik, s az egyszer megszerzett, vagy elvesztett reputáció nagyon erősen befolyásolja a vállalat jövőbeli megítélését.

A vállalati reputációt meghatározó három legfontosabb faktor a konzisztencia, a legitimáció és a kompetencia¹¹⁵. A konzisztencia egyrészt a vállalat viselkedése és a vállalati kommunikáció közötti összhangot, másrészt a múltban és a jelenben mutatott viselkedés és/vagy kommunikáció közötti összhangot jelenti. A legitimáció azt jelenti, hogy a vállalat a törvényes keretek betartásával folytatja tevékenységét (jogi legitimáció), másrészt a nyilvánosság is elfogadja vállalat tevékenységét (társadalmi legitimáció). A kompetencia azt jelenti, hogy a vállalat képes a vállalati célok elérésére.

A fenti faktorokból nagyon sok olyan tulajdonságot származtathatunk, melyek segítségével a nyilvánosság kialakítja a vállalattal kapcsolatos véleményét. Ezek közé tartozik a hitelesség, amit konzisztens igazmondásként is definiálhatunk; az önbizalom, és a határozott

¹¹⁴ Fombrun (1996)

¹¹⁵ Ez a felsorolás a Booth (2000) által említett faktorokon (legitimáció, megbízhatóság, önbizalom, bizalom) alapul, de más hierarchiát állít fel az egyes elemek között.

kommunikáció, ami a vállalati megnyilatkozások stílusára hat ki; s a bizalom, ami azt jelenti, hogy a nyilvánosság, illetve egy-egy stakeholder csoport hisz abban, hogy a vállalat rendelkezik a fenti három tulajdonsággal és ebből következtethet a vállalat jövőbeni tevékenységére.

A vállalattal szembenálló stakeholderek céljai

A vállalattal szembenálló stakeholderek elsődleges célja azoknak az érdekeknek az érvényesítése, amelyeket szerintük a vállalat eddig nem vett figyelembe. Ezek a célok azonban nem szükségszerűen követelik meg a nyilvánosság előtti diskurzust. Egyes stakeholder csoportok, különösen a nyomásgyakorló csoportok (civil szerveződések, érdekvédő vagy környezetvédő szervezetek) alapvető érdeke az, hogy a krízis publicisztikai krízissé váljon. A nyilvános szereplés ugyanis megnöveli ezeknek a csoportoknak az ismertségét, s ezzel saját tagjaik szemében is megnő a társadalmi legitimációjuk. Ebbe a csoportba tartoznak a szakszervezetek, amelyek a nyilvánosság előtt folyó szakszervezeti bértárgyalások, a szinte rituális sztrájkfenyegetések és a látványos, kompromisszumos megállapodások nélkül úgy éreznék, fölöslegesek, s minden bizonnyal elvesztenék tagságuk nagy részét.

A média céljai

A publicisztikai krízisek során a vállalattal szembenálló, a témát feldolgozó szerkesztőségek legfőbb célja a médiaciklus meghosszabbítása, vagyis a krízis expanziós időszakának megnyújtása. Akkor is, ha esetleg a szerkesztőség rendelkezésére áll a krízissel kapcsolatos valamennyi adat, a „sztorit” több részletben, napokra, vagy akár hetekre elnyújtva közlik azért, hogy hosszabb ideig fenntarthassák a nagyobb példányszámot, illetve biztosíthassák a nagyobb nézettséget.

4.6. Vállalati kommunikációs és cselekvési stratégiák a publicisztikai kríziskommunikáció során

A krízisek leírhatók egy olyan folyamatként, amely a krízist elszenvedő szervezetet érintő eseményeket és a szervezetnek ezekre az eseményekre történő reakcióját tartalmazza. A publicisztikai krízisek vizsgálatánál a vállalatot egységes entitásként kezelve ez a felfogás nagyon jó közelítést ad azoknak a kommunikációs és cselekvési stratégiáknak a leírására, amelyekkel a vállalat a nyilvánosság előtt folyó diskurzust befolyásolni szeretné.

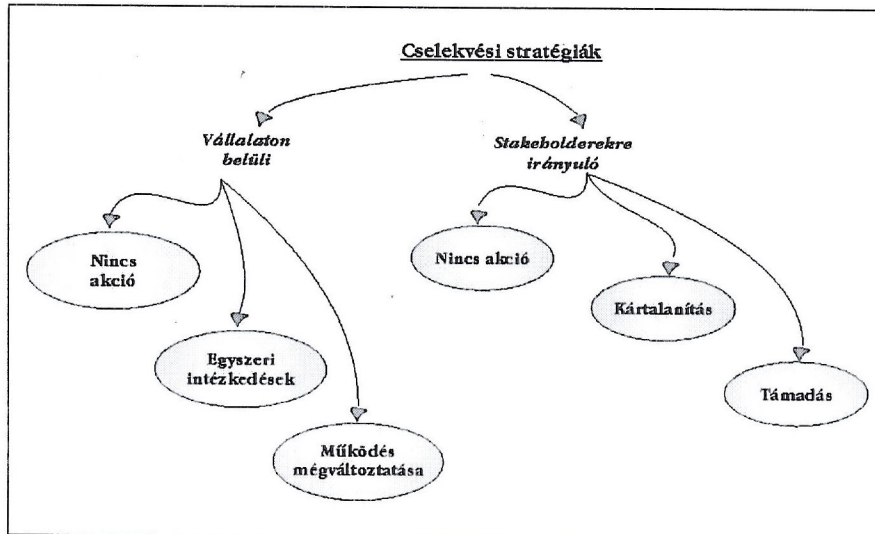
Azok az események, amelyek a krízist kirobbantják lehetnek a vállalattól független események, mint természeti katasztrófák, politikai változások, balesetek stb., de lehetnek krízisszituációhoz vezető vállalati döntések is, mint pld. gyárbezárások, elbocsátások, illetve a vállalattal szembenálló stakeholder csoportok akciói. A krízismenedzsment egyik alapvető funkciója ugyan a krízisek megelőzése, vagy megfelelő időzítése, de a krízis kirobbanásának időpontjában ezeket az eseményeket a vállalat már nem tudja befolyásolni, s a menedzsment legfontosabb feladata a megfelelő döntések meghozatala és implementációja, vagyis az adekvát cselekvési és kommunikációs stratégiák kiválasztása és alkalmazása. Ezeket a stratégiákat Benoit¹¹⁶ és Coombs¹¹⁷ klasszifikációját felhasználva, a cselekvési és a kommunikációs síkot szétválasztva egy új modellben mutatjuk be. Ez a modell alapvetően deskriptív jellegű, de az 5. fejezetben megvizsgáljuk azokat a tényezőket is, amelyek a gyakorlatban a stratégiaválasztás során a hozzájárulnak a kríziskommunikáció sikerességéhez.

¹¹⁶ Benoit, W. L. (1995b)

¹¹⁷ Coombs, W.T. (1995)

Cselekvési stratégiák

4.4. ábra. Cselekvési stratégiák a kríziskommunikáció során



A vállalaton belüli cselekvési stratégiák

Egy krízisszituációban a vállalat belső működését tekintve több lehetőség között választhat: nem tesz semmit, egyszeri intézkedéseket hoz a krízis megszüntetésére, vagy megváltoztatja az eddigi vállalati rutinokat.

Nincs vállalaton belüli akció

A vállalati menedzsment dönthet úgy is, hogy nem változtat a vállalat belső működésén.

Egyszeri intézkedések

A krízisek hatására hozott egyszeri intézkedések rendszerint a közvetlen kármentesítést szolgálják.

A vállalati működés megváltoztatása

A vállalat megváltoztatja a vállalati rutinokat: pld. megváltoztatja a gyártási technológiát, a biztonsági előírásokat, a vezetési módszereket, megváltik egyes munkatársaktól.

A stakeholderekre irányuló cselekvési stratégiák

A vállalati stakeholderekkel szemben szintén három cselekvési lehetőség közül választhat a vállalat.

Nincs stakeholderekre irányuló akció

A krízis jellegétől függően a vállalat dönthet úgy is, hogy semmilyen akciót nem indít a stakeholder csoportokkal kapcsolatban.

A stakeholderek kártalanítása

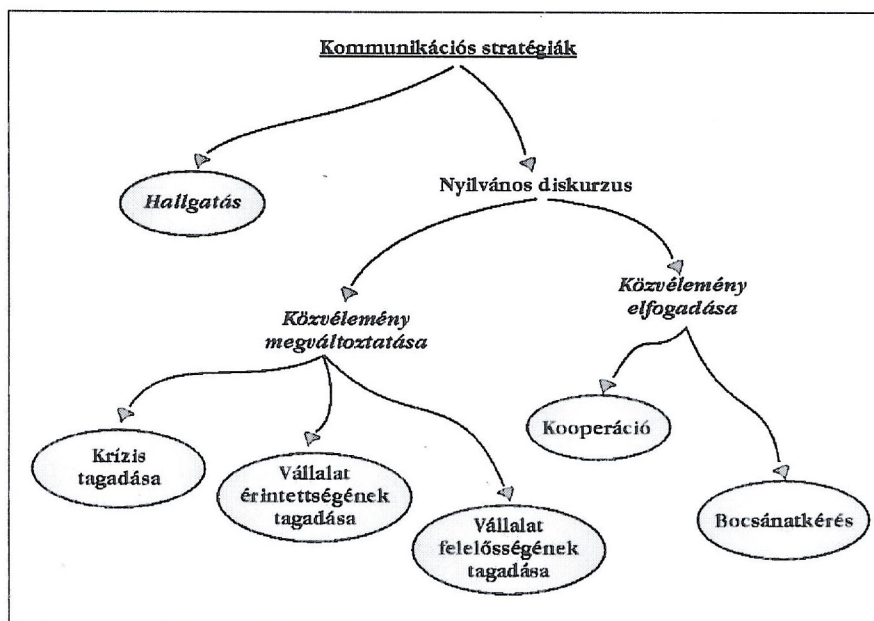
A belső operatív intézkedésekkel párhuzamosan, vagy azok kiváltására a krízis által érintett stakeholder csoportok felé is irányulhat cselekvés. Az első cselekvési lehetőség az áldozatoknak valamiféle kártalanítása, segélyezése.

A stakeholderek elleni támadás

A vállalat stakeholderekre irányuló cselekvési stratégiái közül az utolsó az, amikor különböző intézkedésekkel megtámadja azokat, akik szerinte kiváltották a krízist, vagy közreműködtek annak expanziójában.

Kommunikációs stratégiák

4.5. ábra. Kommunikációs stratégiák a kríziskommunikáció során



Hallgatás

A cselekvési és a kommunikációs stratégiák nem szükségszerűen esnek egybe. Ha a vállalat játéktere a cselekvésre kicsi, vagy egyáltalán nem is létezik, a kommunikáció lehetősége mindig adott. A kommunikáció szintjén a legelső stratégia az, ha egyáltalán nem kommunikál a vállalat a környezetével, ez a hallgatás stratégiája. A hallgatás lehet hosszabb távú stratégia, de lehet taktikai lépés is.

A közvélemény megváltoztatása

Ha a szervezet felvállalja a nyilvános diskurzust, akkor vagy tagadja, vagy elfogadja a közvélemény állításait. A közvélemény megváltoztatására irányuló törekvések során a vállalat megkérdőjelezi azt, hogy a nyilvánosság és a stakeholderek helyesen észlelik és értékelik az eseményeket, s meg akarja győzni őket arról, hogy ők hamis képet alakítottak ki magukban a vállalatról vagy a valóságról. Ennek módjai a krízis, a vállalat érintettségének vagy a vállalat felelősségének tagadása.

A krízis tagadása

Az első kommunikációs stratégia középpontjában az áll, hogy megtörtént az esemény és a vállalat felelős is érte, de magának az egész eseménynek nincs akkora jelentősége, hogy krízisként kellene felfogni.

A vállalat érintettségének tagadása

A vállalat érintettségének tagadása során a kommunikáció legfőbb üzenete az, hogy nyilvánosság által elfogadott állítás nem hozható összefüggésbe magával a vállalattal, hanem másra vonatkozik. Ilyen esetekben a vállalat be szeretné bizonyítani, hogy nem az ő termékei, szolgáltatásai, intézkedései okozták a krízist, hanem valamilyen más szervezet felelős a károkért.

A vállalat felelősségének tagadása

A közvélemény megváltoztatására irányuló második stratégia a kommunikáció szempontjából azt jelenti, hogy megtörtént ugyan a krízist kiváltó esemény, de annak az interpretációja nem megfelelő a nyilvánosság

és a stakeholderek részéről, mivel a vállalati felelősségről szóló kijelentések helytelenek. Ebben az esetben a vállalat nem tagadja, hogy az ő termékeiről, vagy szolgáltatásairól van szó, de a felelősség valamilyen más szervezetet, vagy vállalatot terhel.

A közvélemény elfogadása

A nyilvános diskurzus során a vállalat másik lehetősége az, hogy elismeri azt, hogy jogos a közvélemény attitűdje, valóban létezik egy olyan krízisszituáció, amiben a vállalat a főszereplő.

Kooperáció

A közvélemény elfogadásakor az első stratégia az, amikor a vállalat megígéri, hogy kooperál a nyilvánossággal és a médiával, s nem tartja vissza az információkat, hajlandó a tények feltárására és az „igazság” keresésére.

Bocsánatkérés

A kooperáció logikus folytatása a részleges, vagy teljes bocsánatkérés. Ez utóbbit Benoit megalázkodásként kategorizálja, hiszen erre nagyon gyakran akkor is sor kerül, ha a krízis multikauzális és a felelősség egyértelműen nem tisztázható, de a média és a nyilvánosság nem képes a helyzet komplexitását felmérni és a vállalatot hibáztatja.

A gyenge kommunikációs hatalommal rendelkező vállalatok esetében a médiaciklus lerövidítésének ez a stratégia az egyik leghatékonyabb módszere. A menedzsment megígérheti a bocsánatkérés keretében azt is, hogy a vállalati folyamatokat megváltoztatja. Ez a stratégia, ami Benoit-nál a „hiba kijavításaként” szerepel, valójában már átvezet a cselekvés szintjére, s ezért meg kell különböztetnünk a kommunikációs szinttől. Ugyanis az is elképzelhető, hogy a vállalat bocsánatot kér, beismeri a hibáját, megígéri azt, hogy többet ilyesmi nem fordul elő, de közben nem változtatja meg a vállalat működését, a vállalati rutinokat.

4.7. A kommunikációs-cselekvési stratégia mix

A vállalatok a publicisztikai krízisek kezelése során különféle cselekvési és kommunikációs stratégiákat párosíthatnak össze. Feltételezve azt, hogy a kríziskommunikáció legfontosabb célja a vállalati reputáció helyreállítása, illetve javítása, a következőkben azokat az elveket vizsgáljuk meg, amelyek az optimális stratégia-mix kiválasztását meghatározzák. A legfontosabb ilyen elv a krízisek során a cselekvések és a kommunikáció konzisztenciája, de emellett megjelennek a vállalati legitimációval és a vállalat kompetenciájával kapcsolatos megfontolások is.

A kommunikációs és cselekvési stratégiák konzisztenciája

A vállalati reputáció egyik fő összetevője a konzisztencia. A konzisztencia sérülése akár a kommunikáció, akár a cselekvés és kommunikáció összhangjának viszonylatában nagyon veszélyes egy krízisszituációban.

A média egyik általánosan alkalmazott módszere a vállalati álláspontok inkonzisztenciájának bemutatása. A szerkesztőségek a médiatudósításban párhuzamba állítva a vállalat különböző időben tett nyilatkozatait rámutatnak azok ellenmondásaira, vagy szembeállítják az egyes szóvivők és menedzserek egy-egy témával kapcsolatos álláspontját. Ez a szembeállítás természetesen a vállalati kommunikáció és a vállalati intézkedések közötti ellenmondásokra is rávilágíthat. Miután a médiatudósítás nem veszi figyelembe az egyes kijelentések, álláspontok és ígéretek eredeti kontextusát, a vállalat nagyon nehezen tud védekezni. Ezekben az esetekben a médiaszakemberek legfőbb célja a vállalat és a vállalati menedzsment hitelességének a megkérdőjelezése. Az ilyen jellegű médiatudósítások ezért nagyon veszélyesek a vállalati reputáció szempontjából.

A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy az egyes kommunikációs stratégiákhoz milyen cselekvési stratégiákat párosíthatunk, ha ki szeretnénk elégtetni azt a feltételt, miszerint a vállalat cselekedeteinek és kommunikációjának konzisztensnek kell lennie.

4.6. ábra. A kommunikációs és cselekvési stratégiák konzisztenciája

Kommunikációs stratégia Cselekvési stratégia		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása		Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció	●	●	●	●		○	○
	Egyszeri intézkedések	●	○	○	●		●	●
	Működés megváltoztatása	●	○	○	●		●	●
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció	●	●	●	●		●	●
	Támadás	●	○	●	●		●	○
	Kártalanítás	●	○	○	○		●	●

● Konzisztens stratégia ● Bizonyos esetekben konzisztens stratégia ○ Inkonzisztens stratégia

A hallgatás stratégiája

Ennek a stratégiának az alkalmazása a média sajátosságainak kihasználását célozza. A vállalat az információk visszatartásával meg szeretné akadályozni, hogy a krízissel kapcsolatos információk elérjék a hírszelekciós küszöbértéket. Amennyiben már megjelent valamilyen médiatudósítás, akkor a vállalat hallgatása esetén elképzelhető, hogy a vezető médiák nem figyelnek fel a hírre, s más témákat vesznek fel a napirendjükre.

Ez a kommunikációs stratégia párosulhat a stakeholderekkel szembeni inaktivitással, de közben történhetnek különböző vállalaton kívüli akciók is. Ezek közös jellemzője a nyilvánosság kizárása, akár a stakeholderek elleni

támadásokra, akár a stakeholderek kártalanítására kerül sor. Ilyen esetekre utalnak a peren kívüli megegyezések, illetve az érintett stakeholderekkel szembeni gazdasági, jogi vagy akár fizikai nyomásgyakorlás, amire a nyilvánosság csak a vállalattal szemben fellépő stakeholderek viselkedésének megváltozásából következethet.

Amennyiben az adott téma már bekerült a média napirendjére, akkor a hallgatás önálló stratégiaként jelentheti azt, hogy a vállalat nem tud mit mondani, nem képes arra, hogy megcáfolja a médiatudósításokat, de az is elképzelhető, hogy a vállalat a jogi szempontokat a PR szempontok elé helyezi, hiszen minden egyes nyilatkozat felhasználható a vállalattal szemben folyó jogi eljárásokban.

A hallgatás oka lehet az is, hogy a vállalat vezetői közül nincs senki, aki vállalja annak felelősségét, hogy nyilatkozzon, s ezzel kitegye magát a sajtó kellemetlen kérdéseinek. Miután a nyilvánosság nagy valószínűséggel a nyilatkozó személyével fogja a krízist és annak minden negatív hatását asszociálni, ezért a nyilatkozó menedzserek személyes karrierjét is befolyásolhatja egy ilyen szereplés.

A hallgatás stratégiája nem zárja ki sem a vállalaton belüli egyszeri intézkedéseket, sem a vállalati működés vagy a vállalati struktúra megváltoztatását, de ezt megpróbálja a nyilvánosság kizárásával tenni, hiszen ha erről tudomást szerez a média, akkor az ilyen akciókat a vállalattal szemben felhozott vádak beismeréseként interpretálják.

A krízis tagadása

A krízis tagadása a vállalat részéről azt feltételezi, hogy nem történt semmi baj és a vállalat működése, valamint a vállalat termékei, szolgáltatásai is kifogástalanok. A konzisztencia elvéből adódóan ez az állítás kizárja azt, hogy a vállalat valamilyen egyszeri akcióval vagy a vállalati működés megváltoztatásával engedjen az ellene fellépő stakeholderek követeléseinek, hiszen ha egy ilyen akció nyilvánosságot kap, akkor a nyilvánosság megkérdőjelezheti a vállalat szavahihetőségét. A stakeholderekkel szemben

ez a stratégia nem vezet konkrét akcióhoz, hiszen a vállalatnak elég azt a nyilvánosság előtt bebizonyítania, hogy a vele szemben fellépő stakeholderek állításai nem megalapozottak. Az sem várható el a vállalattól, hogy kártalanítsa a stakeholdereket, hiszen a kártalanítás a vállalati álláspont megkérdőjelezését jelentené.

Az érintettség tagadása

Az érintettség tagadása azt jelenti, hogy a vállalat beismeri a krízis tényét, de azt állítja, hogy az rá nem vonatkozik, nem tőle indult ki a probléma. Ez az eset annyiban különbözik a krízis tagadásától, hogy elképzelhetők egyszeri intézkedések a vállalaton belül. Sor kerülhet a vállalati működés megváltoztatására is annak érdekében, hogy az adott vállalatnál a másoknál problémához vagy krízishez vezető jelenségek (nem kielégítő biztonsági előírások, technológiai fegyelem be nem tartása vagy hibás technológia) ne fordulhassanak elő.

Az érintettség tagadása kizárja a stakeholderek kártalanítását, hiszen a vállalat álláspontja szerint azok nem a megfelelő vállalathoz fordultak, tehát nem lehet semmiféle követelésük. A stakeholderek elleni támadás csak akkor konzisztens a választott kommunikációs stratégiával, ha nem sikerül meggyőzni őket arról, hogy mással szemben próbálják meg érvényesíteni az érdekeiket.

A felelősség tagadása

A felelősség tagadásakor a vállalat elismeri a krízis tényét, s azt is, hogy valamilyen köze van a krízishez, de kizárja vagy csökkenteni akarja a felelősségét. A vállalaton belüli egyszeri intézkedésekkel meg kell szüntetni a krízishelyzetet, de a vállalat működésében nem szükségszerű a változtatás. Amennyiben a változtatás megtörténik, úgy az rendszerint a kontroll és a biztonsági előírások szigorítását jelenti mind a vállalaton belül, mind a beszállítók más partnerek esetében.

Ez a stratégia azt is implikálja, hogy a vállalatnak, amennyiben ez lehetséges fel kell lépnie azok ellen, akik a krízist okozták. Ez a fellépés jelentheti a kárt

okozó esetleges beszállítókkal szembeni pereket, vagy a termékekkel kapcsolatos szabotázsok elkövetőivel szembeni fellépést. Ez a kártérítési igény elvben kizárja azt, hogy a vállalat kártalanítsa a stakeholdereit. A vállalat ugyan elismeri az érintettségét, de a felelősség tagadása azt jelenti, hogy nem óhajt felelni azokért a károkért is, ami a vállalat működése közben harmadik fél hibájából áll elő, s a kártalanítást megpróbálja továbbhárítani a valódi felelősökre.

A vállalat olyan stakeholderekre is átháríthatja a felelősséget, akik ellen nem tud vagy nem akar fellépni. Ezek lehetnek a vállalat meghatározó stakeholderei, mint a vállalat anyavállalata, tulajdonosai, de ide tartozhatnak a felügyeleti szervek, különböző hatóságok is. Elméletileg a vállalatnak ilyen esetben sem kell kártalanítania a stakeholdereket, joggal hivatkozhat a megváltozott körülményekre.

Kooperáció

A kooperáció azt jelenti, hogy a vállalat részben vagy egészben elfogadja a közvélemény álláspontjának jogosságát, s minden információt nyilvánosságra hoz azért, hogy minél előbb kiderüljön az igazság. A kooperációból az is következhet, hogy a cég egyszeri intézkedéseket hoz az adott krízis által felvetett akut problémák gyors megoldása érdekében: pld. visszahívja a terméket, megszünteti a kifogásolt tevékenységet. A kooperációból még nem adódik szükségszerűen a vállalati működés megváltoztatása, hiszen a vállalat arra az álláspontra is helyezkedhet, hogy kivárja, amíg a közvélemény és a média tisztázza, vagy elfelejti az ügyet, illetve arra számít, hogy kiderül, a vállalat nem felelős a krízisért. Amennyiben erre lehetőség van, a kooperáció együtt jár az érintett stakeholderek kártalanításával. Ez nem lehetséges, ha a stakeholder csoport nagyon nagy, vagy nehezen körülhatárolható, mint bizonyos morális krízisek esetében. Ha egy vállalatot rasszizmussal vagy negatív diszkriminációval vádolnak, a stakeholder csoportok kártalanítása nem, vagy csak szimbolikus formában történhet.

Bocsánatkérés

A közvélemény előtti részleges vagy teljes megalázkodás stratégiája során a vállalat elismeri azt, hogy hibázott, megteszi az egyszeri intézkedéseket a károk enyhítésére, s lépéseket tesz a vállalati működés megváltoztatására azért, hogy „ez többé ne fordulhasson elő”. A bocsánatkérést szükségszerűen kiegészíti a stakeholderek kártalanítása amennyiben ez lehetséges. Ilyenkor a vállalat rendszerint nem lép fel közvetlenül egyetlen stakeholder csoporttal szemben sem, hanem felvállalja azokért a problémákért is a felelősséget, amit esetleg harmadik fél okozott, mivel az ilyen problémák nagyon sokszor visszavezethetők a vállalati menedzsment rossz döntéseire pld. a beszállítók kiválasztásában, a személyzeti politikában, stb. (Ez nem zárja ki egy későbbi jogi eljárás lehetőségét.)

Legitimációs szempontok a stratégia-mix kiválasztásánál

A legitimációnak a vállalati reputációban két oldala van, s aszerint, hogy a vállalat számára az adott helyzetben a jogi vagy a társadalmi legitimáció visszaszerzése a fontosabb, más-más kommunikációs stratégiákat kell választania.

A társadalmi legitimációt egy vállalat csak akkor tarthatja fenn a publicisztikai krízisek során, ha offenzív információs politikát folytat, vagyis kísérletet tesz vagy a közvélemény megváltoztatására, vagy elfogadja a közvélemény ítéletét. A nyilvánosság ilyenkor úgy érzi, hogy a vállalat teljes körűen tájékoztatja a krízissel kapcsolatban. A média és a nyilvánosság a krízissel kapcsolatos információkat azonnal meg szeretné kapni, ezért a hallgatás stratégiája egy a társadalmi legitimációt elvesztő szervezet számára a lehető legrosszabb stratégia.

A társadalmi legitimáció megtartásának vagy visszaszerzésének egyik legfontosabb jele az, ha a vállalat a kommunikáció mellett megfelelő vállalati intézkedésekkel is tanúbizonyságot tesz a társadalom és a stakeholderei iránti szociális érzékenységről. Ebből adódhatnak azok az esetek, amikor a

vállalat a krízis, az érintettség vagy a felelősség tagadása mellett is kártalanítja a stakeholdereket, annak ellenére, hogy ez a lépés inkonzisztens stratégia-választáshoz vezet.

A vállalati legitimáció jogi szempontjai alapvető ellentmondásban vannak a társadalmi legitimációval kapcsolatos megfontolásokkal. Egy jogi eljárás során a vállalat a nyugati jogrendben mindaddig ártatlan, amíg be nem bizonyítják a bűnösségét, ezért óvakodnia kell minden olyan információ közlésétől, amit később felhasználhatnak ellene. Egy krízisszituációban nagyon nehéz megítélni, hogy melyek ezek az információk, ezért a legegyszerűbb és a jogászok által leginkább preferált stratégia a hallgatás, illetve a közvélemény megváltoztatásának kísérlete. A jogi legitimáció visszaszerzése együtt járhat olyan intézkedésekkel, mint a vállalat működésének megváltoztatása, vagy a stakeholderek kártalanítása, amit a vállalatnak rendszerint valamilyen jogi procedúrát követően kell megtennie azért, hogy fenntarthassa működését.

Kompetencia és a vállalati stratégia-mix

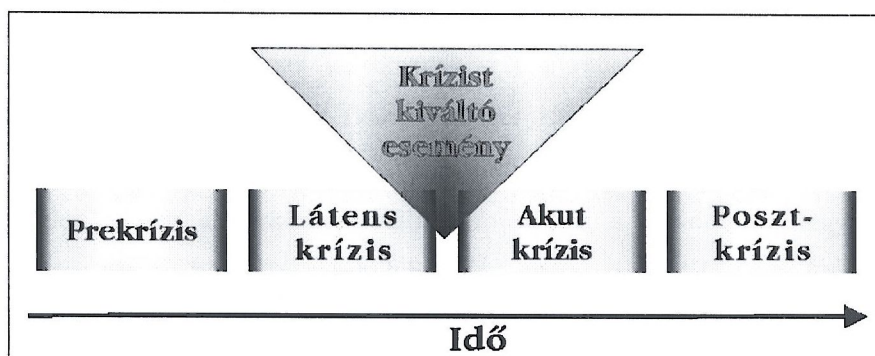
A vállalati kompetencia azt jelenti, hogy a vállalat mindig kézben tartja az eseményeket és azonnal cselekszik. Az azonnali cselekvés nem feltételezi az azonnali kommunikációt, de a közvélemény elvárja a „helyes” cselekvést és az azt követő vagy azzal párhuzamos „helyes” kommunikációt. Ha egy vállalat egymás után több cselekvési és/vagy kommunikációs stratégiával próbálkozik, akkor ezzel alapvetően megrengeti a vállalat és a menedzsment kompetenciájába vetett bizalmat. Ebből a szempontból érthető, ha a vállalatok dacolva a média és a közvélemény információéhségével a krízis kitörése utáni időszakban a hallgatás stratégiáját választják mindaddig, amíg nem sikerül átlátni a helyzetet és megtalálni a krízis megoldásának legmegfelelőbb formáját. Ezután azonban a vállalatnak csak egyetlen választási lehetősége van, mert az egymásnak ellentmondó és a média nyomására változó stratégiaválasztás egyrészt megingatja a vállalati kompetenciába vetett hitet, másrészt konzisztencia-problémákat vet fel.

Egy a kommunikációs stratégiai mező bal oldaláról elinduló cég, ami először hallgat, majd, tagadja a krízist, azután vitatja a felelősségét, s végül bocsánatkérésre kényszerül, bármilyen cselekvési stratégiákat is alkalmaz közben, elveszti a reputációját. Ügyes pozicionálással, az azonnali beismeréssel csökkentheti a reputációját ért kárt, hiszen azt demonstrálhatja, hogy azonnal képes a krízis megoldására, ami a kompetencia jele, és nem akarja eltúlozni az igazságot, vagyis törődik a társadalmi legitimációjával.

4.8. A publicisztikai krízisek modellje

A következő ötfázisú modellben¹¹⁸ összefoglaljuk azokat a faktorokat, amelyek meghatározzák a vállalati reputációt a publicisztikai krízisek egyes fázisaiban.

4.7. ábra. Ötfázisú krízismodell



1. Prekrízis

A vállalat a normális üzletmenetnek megfelelően működik. A prekrízis során a vállalati reputációt a vállalat médiával szembeni kommunikációs hatalma, valamint a vállalat stakeholderekkel szembeni akciói, illetve a stakeholderekkel történő közvetlen kommunikációja határozza meg. Ebben az időszakban a vállalat rendelkezésére áll a kommunikációs hatalom mind a három eleme, a közlés, az elhallgatás és a kódolás feletti diszpozíció, amennyiben kihasználja a média produkciós sajátosságait, illetve a

¹¹⁸ Turner, B.A., (1976), Smith, D., (1990), Shrivastava, P., Mitroff, I.I., (1987) alapján

rendelkezésre álló egyéb eszközöket azért, hogy a vállalatról szóló tudósítások bekerüljenek a médiába, de csak azok a tudósítások és úgy kerüljenek be, amelyeket a vállalat fontosnak tart. Ebben az időben nincsenek olyan jelentős stakeholder csoportok, amelyek a sürgősség attribútumával rendelkeznek és a nyilvánosság előtt folyó diskurzusban szeretnék érvényesíteni a vállalattal szembeni érdekeiket. Előfordulhatnak a prekízis időszakában is olyan stakeholderek, akik szemben állnak a vállalattal, s megpróbálnak az ellen nyilvánosságban hangot kapni, de ezeknek az elszigetelt egyéneknek vagy csoportoknak nincs meg a kommunikációs hatalma ahhoz, hogy megjelenjenek a nyilvánosságban is, mert a róluk szóló hírek hírszelekciós értéke kicsi, és/vagy nem illenek be a média napirendjébe.

2. Látens krízis

A látens fázis a krízis inkubációs idejét jelenti. A vállalat működésében különféle zavarok, hibák keletkeznek. Ha a vállalat rendelkezésre álló források egyre szűkösebbek, akkor költségcsökkentő intézkedéseket tesznek, ami a biztonság rovására mehet. A menedzserek nem veszik észre a krízis előjeleit, eltűrik a kockázatos vállalati működést, a technológiai fegyelem megsértését. Ebben a szakaszban a krízis megfelelő intézkedések segítségével esetleg még megelőzhető.

A stakeholderek egy része már észreveszi a vállalatnál a krízis előjeleit és ennek megfelelően változtatja a vállalattal szembeni viselkedését. A részvényesek megszabadulnak a részvényeiktől, a fogyasztók egy része más cég termékeit részesíti előnyben, a szállítók megpróbálnak más vevőket keresni, felmondják a szállítói hitelekre vonatkozó megállapodásokat.

A látens krízis során a stakeholderek között már vannak olyanok is, akik artikulálják a vállalattal szembeni követeléseiket vagy az alternatív médiákban, vagy a résznyilvánosságok előtt folyó diskurzusban. A vállalat kommunikációs hatalma ebben az időben még elég erős ahhoz, hogy

érvényesítse az elhallgatás, illetve a kódolás fölötti diszpozícióját, s elérje, hogy a média ne vegye át, vagy marginalizálja a vállalattal szembeni kritikát.

3. A krízist kiváltó esemény

A krízist kiváltó esemény nyilvánvalóvá teszi mind a vállalat, mind a stakeholderek, mind a nyilvánosság számára a krízis bekövetkezését. Ez az esemény lehet baleset, technológiai hiba, nagyarányú környezetszennyezés, a média leleplező tudósítása a vállalatnál folytatott törvénytelen üzleti gyakorlatról, bármi, ami a vállalat, a stakeholderek és a nyilvánosság számára egyértelműen jelzi a krízis kezdetét. Ez az esemény nagyon gyakran halállal, az emberi környezetben és természetben okozott kárral jár.

A krízist kiválthatják a vállalat stakeholderei is.¹¹⁹ A hatalom attribútumával rendelkező stakeholderek közvetlenül megbéníthatják a vállalat működését. Ha pld. a vállalat alkalmazottai sztrájkolnak, vagy a főrésztvényesek kivonják a tőkéjüket, vagy az elégedetlen fogyasztók bojkottálják a vállalat termékeit, akkor a vállalat komoly krízisekkel néz szembe. Az állami szervek által okozott krízisszituációk ritkábbak, miután az állam – ideális esetben – viszonylag hosszú felkészülési időt ad a cégeknek az új törvényi szabályozások bevezetése előtt. Azok a nyomásgyakorló csoportok, amelyek domináns illetve meghatározó pozícióba szeretnének kerülni a vállalattal szemben, s rá akarják venni a vállalatot bizonyos technológiák megváltoztatására, vagy bizonyos termékek gyártásának megszüntetésére, más stakeholder csoportokkal próbálnak koalíciót kötni céljaik elérésére.

A krízist kiváltó eseményről szóló híradás azt jelenti, hogy a vállalat elveszítette kommunikációs hatalmát. A hatalomvesztés lehet teljes, amikor a vállalat egyáltalán nem tudja befolyásolni a médiát a róla szóló híradásokkal kapcsolatosan, de lehet részleges is. A részleges hatalomvesztés azt jelenti, hogy a vállalat ugyan elveszti az elhallgatás feletti diszpozícióját, de még bizonyos mértékben irányítani tudja a kódolást. Megfelelő információkkal a vállalat befolyásolhatja a médiakeretet, s ezzel

¹¹⁹ Coombs, W.T. (1999) p.21

meghatározhatja a krízissel kapcsolatos diskurzus jellegét. A publicisztikai krízisnek ez az a fázisa, amikor a pozitív vállalati reputáció szükségszerűen csökken, vagy akár el is veszik, s a vállalat ezt a folyamatot egy ideig nem tudja kontrollálni.

4.A krízis expanziója

A krízis expanziója a kiváltó esemény hatására következik be, a krízis hatása kiterjed a releváns területekre és stakeholderekre. Ez a hatás két fázisban mutatkozik meg. Az elsődleges hatás csak közvetlenül a krízist kiváltó esemény által érintett területekre és stakeholderekre terjed ki, s pld. egy üzemi baleset esetében a baleset áldozataira, a természeti környezetre korlátozódik. A másodlagos hatás már érinti a nyilvánosságot, időben hosszan elhúzódik, s veszélyeztetheti a vállalat, de akár egy egész iparág társadalmi és jogi legitimációját, gazdasági, technológiai, kulturális előfeltételeit.

A krízis expanziója során a vállalat a rendelkezésére álló kommunikációs és cselekvési stratégiák segítségével küzd a vele szembenálló stakeholderekkel és az ellenséges stakeholderek szövetségeseiként fellépő média-vállalatokkal azért, hogy javítson a reputációján. A menedzsmentnek gyorsan, egy nagyon bizonytalan helyzetben, viszonylag kevés információ alapján kell olyan döntéseket hoznia, amelyek meghatározzák a vállalat további egzisztenciáját.

A média lépései az expanziós fázisban a médiaciklus meghosszabbítására, a vállalat lépései a krízis minél előbbi befejezésére irányulnak. A stakeholderek, amennyiben nem a saját társadalmi legitimációjukat akarják erősíteni a krízis során, csak akkor érdekeltek az expanziós fázis elnyújtásában, ha a vállalat nem elégíti ki követeléseiket.

Az elhúzódó expanziós fázis lehetővé teszi a média számára, hogy bebizonyítsa a vállalat inkonzisztenciáját mind a nyilatkozat, mind a kommunikáció és a cselekvés szintjén. A vállalat ezt a támadást kivédheti azzal, hogy hallgat – ezzel azonban feladja a kódolás és közlés befolyásolásának lehetőségét. A másik lehetőség az inkonzisztencia vádjának

hatástalanítására a közvéleménnyel és a médiával történő kooperáció. Akár a média és a vállalat együttműködésére, akár bocsánatkérésre kerül sor, a vállalat ezzel megmutathatja, hogy a konzisztencia megsértése egyedi eset volt, s az azonnali vagy gyors cselekvéssel megerősítheti a vállalati reputáció másik elemét, a kompetenciát.

A vállalati legitimációt ért támadásokra, amelyek akár a média (társadalmi legitimáció), akár a stakeholderek (jogi és/vagy társadalmi legitimáció) felől indulnak ki, nem elég a vállalati kommunikáció, hanem annak párosulnia kell a megfelelő cselekvési stratégiák kiválasztásával. Ez még akkor is így van, ha a vállalat úgy érzi, ezek a támadások minden alapot nélkülöznek, s ezt be is tudja bizonyítani. A publicisztikai krízis ugyanis éppen azt jelzi, hogy a vállalat elvesztette kommunikációs hatalmát, így az expanziós fázisban a diskurzus során védekezésre kényszerül. Ebben a helyzetben a bizalom visszaszerzésének egyetlen módja van, megfelelő cselekvésekkel alátámasztani a reputáció visszaszerzésére irányuló erőfeszítéseket.

5. A posztkrízis fázisa

A stakeholderek és a vállalat megpróbálják normalizálni a helyzetet. Ez jelentheti a vállalat átszervezését, a szervezeti működés restrukturálását, az esetleges áldozatok kártérítését és rehabilitálását. A krízis időszakában felmerült konfliktusok ebben az időszakban már megoldódnak. Elképzelhető, hogy a vállalat már visszatér a szokásos üzletmenethez, de a média vagy a különböző vizsgálóbizottságok tovább folytatják a krízis feldolgozását. Amíg ezek nem zárulnak le, a vállalati reputáció minden eleme veszélyben van, hiszen kiderülhet, hogy a vállalat a krízis előtt és alatt is inkonzisztens módon nyilatkozott, nem tette meg a megfelelő intézkedéseket a krízis elhárítására és kezelésére, s ezzel bebizonyította inkompetenciáját és megsértette a társadalmi és jogi legitimációját biztosító elveket. Az, hogy ezek a veszélyek mennyiben hatnak ki a vállalati reputációra, függ attól, hogy a vállalat a krízis után mennyire erősítette meg

kommunikációs hatalmát, milyen témák foglalkoztatják a nyilvánosságot, vagyis mennyire illik bele az adott hír a média napirendjébe.

A vizsgálatok eredménye kiválthat egy újabb publicisztikai krízist, s ebben az esetben a vállalat menedzsmentjének nagyon kevés lehetősége van arra, hogy ezt megakadályozza.

4.9. Összegzés

A vállalatok számára ma már a krízisek túlnyomó része publicisztikai krízisként jelentkezik, ahol a vállalat a média segítségével megteremtett kommunikációs térben a nyilvánossággal kommunikál. A vállalati stakeholderek is részét képezik ennek a nyilvánosságnak, ahol állandó harc folyik a kommunikációs hatalom megszerzéséért. A média a produkciós folyamatok során szisztematikusan torzítja el a vállalattal kapcsolatos információkat aszerint, hogy milyen ideológiát követ az adott szerkesztőség, milyen a média aktuális napirendje, milyen az adott hír hírértéke és milyen más hírekkel kell megküzdenie a tudósításnak azért, hogy bekerüljön egy adott célcsoport figyelmének a fókuszába. A vállalat kommunikációs hatalma részben a médiára gyakorolt gazdasági nyomásgyakorlásból, részben a média produkciós folyamatainak kihasználásából adódhat. Ez a kommunikációs hatalom akár döntő szerepet is játszhat egy publicisztikai krízis elkerülésében, vagy a krízis expanziós idejének csökkentésében.

A kríziskommunikáció célja a vállalati reputáció megmentése illetve visszaszerzése. A vállalati reputáció három legfontosabb alkotórésze a legitimáció, a konzisztencia és a kompetencia.

A vállalatok a krízis megoldása során a következő kommunikációs stratégiák közül választhatnak: hallgatás, közvélemény megváltoztatása (vállalat érintettségének tagadása, krízis tagadása, felelősség tagadása), közvélemény elfogadása (kooperáció, bocsánatkérés). A kommunikációs síktól meg kell

különböztetni a cselekvési síkot, aminek a stratégiái irányulhatnak a vállalatra (vállalati működés megváltoztatása, illetve egyszeri intézkedések) vagy a stakeholderekre (stakeholderek kártalanítása, és/vagy egyes stakeholderek elleni támadás).

A vállalati reputációt meghatározó faktorok segítségével értékelhetőek azok a kommunikációs-cselekvési stratégia mixek, amelyek a vállalati kríziskommunikációs és cselekvési stratégiák kombinációja során állhatnak elő.

A publicisztikai krízisek leírásához az az ötfázisú modell a legalkalmasabb, ami megkülönbözteti a prekrízist, a látens krízist, a krízist kiváltó eseményt, a krízis expanzióját és a posztkrízis időszakát, s megmutatja, hogy az egyes fázisokban a vállalat és a vállalattal szembenálló stakeholderek és média milyen eszközökkel befolyásolják a nyilvánosság előtt folyó diskurzus során a vállalati reputációt.

5. A vállalati kríziskommunikációs esetek elemzése

5.1. Az elemzés célja

A kríziskommunikációs esetek elemzésének a célja annak megállapítása, hogy melyek azok a legfontosabb kommunikációs és cselekvési stratégiai kombinációk, amelyek jellemzőek a sikeres és a sikertelen kríziskommunikációra. Ezeknek a stratégiáknak az alkalmazása a vállalatok részéről nem feltétlen tudatos, a stratégia-választás gyakran az adott helyzetre adott spontán reakcióból adódik, de a konzisztencia követelményét szem előtt tartva a vállalatok a már egyszer kiválasztott stratégiát általában megpróbálják továbbra is alkalmazni, amíg nyilvánvalóvá nem válik azok sikertelensége.

5.2. A vizsgálat módszertana

A vállalati kríziseket a magyar példák kivételével a szakirodalomban tárgyalt esettanulmányok segítségével dolgoztuk föl. Mivel a vizsgálat célja a stratégiaválasztás és a kríziskommunikáció sikerességének összefüggése, nem vettük figyelembe a konkrét kommunikációs események során közvetített üzeneteket.

A vizsgált esettanulmányokat belehelyeztük a 4.9. fejezetben tárgyalt ötfázisú krízismodellbe, azonosítottuk az egyes fázisokban alkalmazott kommunikációs és cselekvési stratégiákat, majd értékeltük a krízis megoldásának sikerességét.

A kommunikációs- cselekvési stratégiákat grafikusan ábrázoltuk, majd ezeket az ábrákat összesítettük aszerint, hogy hány stratégiával próbálkozott a vállalat a krízis során.

Ezután megvizsgáltuk azokat a sikeres stratégiakombinációkat, amelyek eltértek azoktól a 4.8. fejezetben tárgyalt stratégia-mixektől, amelyek a

vállalati reputációt meghatározó faktorok szerint biztosítják a hatékony kríziskommunikációt. Végül megvizsgáltuk azokat a faktorokat, amelyek a vizsgált eseteknél sikeres illetve sikertelen stratégia-kombinációkat eredményeztek.

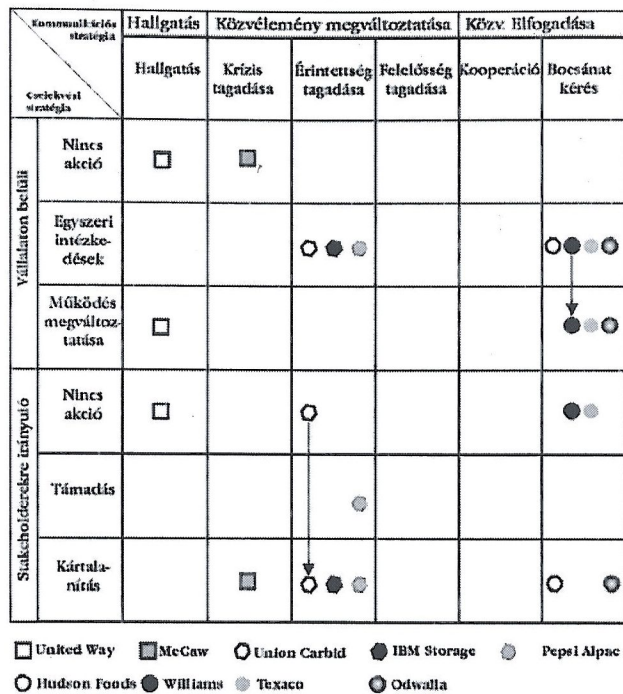
5.3. Az elemzés összefoglalása

5.1. ábra. Vállalati kríziskommunikációs esetek

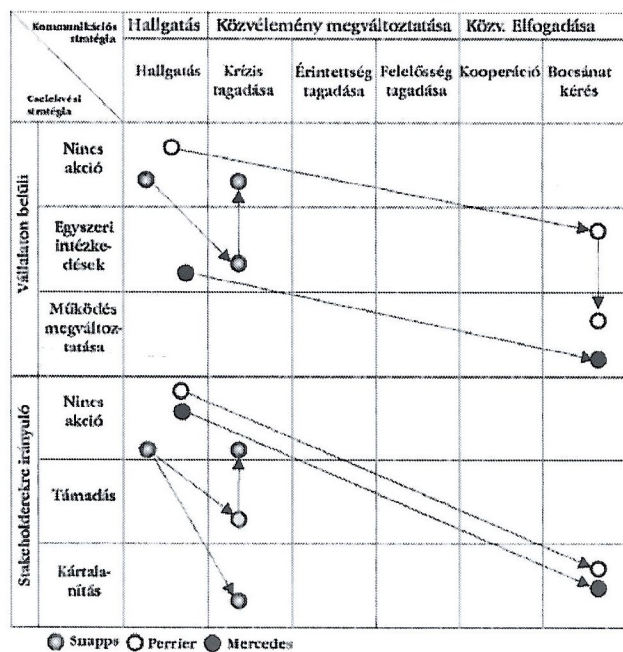
Kriszis	Kommunikációs stratégia		Cselekvési stratégia	Sikeresség
	Száma	Sorrendje		
United Way CEO	1	Hallgatás	Vállalat működésének teljes átszervezése	Sikeres
McCaw	1	Krízis tagadása	Nincs vállalaton belüli intézkedés, de a cég felajánlja a stakeholderek kártalanítását	Sikeres
IBM Storage	1	Felelősség tagadása	Nincs vállalaton belüli intézkedés, de megtörténik az érintett stakeholderek kártalanítása	Sikeres
Pepsi-Alpac	1	Felelősség tagadása	Nem volt vállalati intézkedés, ez a stakeholderekre irányuló támadással , illetve a stakeholdereknek nyújtott kedvezményekkel párosult	Sikeres
Tylenol	1	Kooperáció	Vállalaton belüli egyszeri akció (termékviisszahívás), megtörténik a stakeholderek kártalanítása és a működés megváltoztatása (új csomagolás kifejlesztése)	Sikeres
Odwalla	1	Bocsánatkérés	Vállalaton belüli egyszeri intézkedés, működés megváltoztatása Stakeholderek kártalanítása	Sikeres
Texaco jelly beans	1	Bocsánatkérés	Vállalaton belüli egyszeri akció és a vállalat működésének megváltoztatása, a stakeholderekkel kapcsolatban nincs akció	Sikeres
Union Carbide	1	Felelősség tagadása	Nem volt közvetlen vállalati intézkedés, Nem segítettek azonnal az áldozatokon, a stakeholderek egy részének kártalanítása csak később történt meg.	Sikertelen
Williams niggardly	1	Bocsánatkérés	Vállalaton belüli: egyszeri intézkedés, működés megváltoztatása	Sikertelen
Hudson Foods	1	Bocsánatkérés	Azonnali vállalaton belüli intézkedés, az érintett stakeholderek kártalanítása	Sikertelen

Krizis	Kommunikációs stratégia		Cselekvési stratégia	Sikeresség
	Száma	Sorrendje		
Snapps	2	1. Hallgatás 2. A krízis tagadása	1. Nincs akció 2. Stakeholderek kártalanítása	Sikeres
Mercedes A-Klasse	2	1. Hallgatás 2. Bocsánatkérés	1. Vállalaton belüli egyszeri intézkedés, stakeholderekkel szemben nincs akció 2. Vállalati működés megváltoztatása, stakeholderek kártalanítása,	Sikeres
Perrier	2	1. Hallgatás 2. Bocsánatkérés	1. Nincs akció 2. Vállalati működés megváltoztatása, stakeholderek kártalanítása,	Sikeres
O'Hair Shuttters	2	1. Hallgatás 2. A krízis tagadása	1. Nincs akció 2. Nincs akció	Sikertelen
Bowater	2	1. Kooperáció, 2. Hallgatás	1. Nincs akció 2. a vállalaton belül nincs akció, a stakeholderekkel szemben nincs akció, végül a stakeholderek kártalanítása	Sikertelen
Paks	2	1. Krízis tagadása 2. Felelősség tagadása	1. Egyszeri vállalati akció 2. Stakeholderek elleni támadások	Sikertelen
Brent Spar	3	1. Hallgatás 2. Krízis tagadása 3. Kooperáció 4. Krízis tagadása	1. Nincs akció 2. Vállalaton belül nincs akció, stakeholderek elleni támadás 3. Vállalaton belüli egyszeri akció 4. Vállalati működés részleges megváltoztatása	Sikertelen
Exxon Valdez	3	1. Hallgatás 2. Felelősség tagadása 3. Kooperáció	1. Vállalaton belüli egyszeri intézkedés, stakeholderekkel kapcsolatban nincs akció 2. Vállalaton belüli egyszeri intézkedés, stakeholderekkel kapcsolatban nincs akció 3. Vállalaton belüli egyszeri intézkedés, stakeholderek kártalanítása	Sikertelen
Intel Pentium	3	1. Hallgatás 2. Krízis tagadása 3. Bocsánatkérés	1. Nincs akció 2. Stakeholderek elleni akció 3. Egyszeri vállalati intézkedések, stakeholderek kártalanítása 4. Vállalati működés megváltoztatása, stakeholderek kártalanítása	Sikertelen
Jack in the Box	4	1. Hallgatás 2. Érintettség tagadása 3. Felelősség tagadása 4. Bocsánatkérés	1. Nincs akció 2. Vállalaton belüli egyszeri intézkedések, Stakeholderekkel kapcsolatban nincs akció 3. Vállalaton belül nincs akció, stakeholderek kártalanítása 4. A vállalat működésének megváltoztatása	Sikertelen

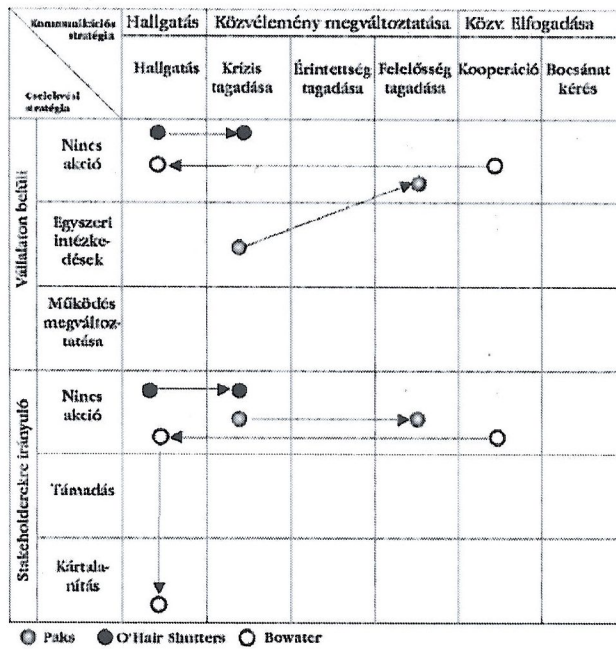
5.2. ábra. Egy stratégiát alkalmazó kríziskommunikációs esetek



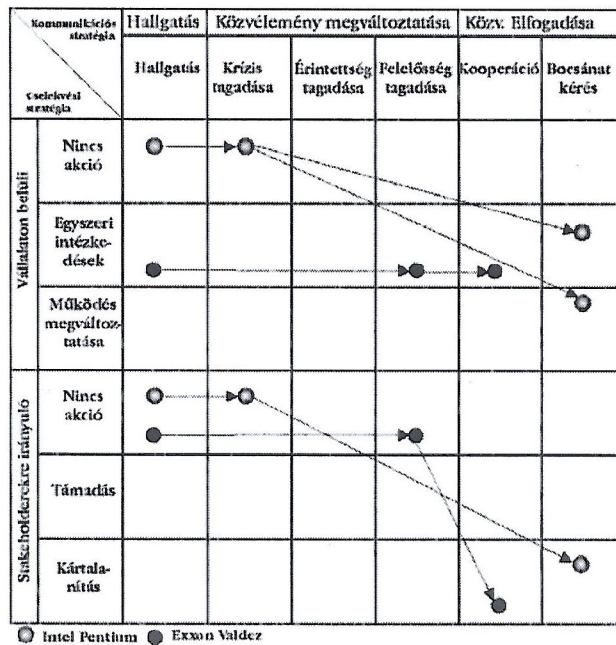
5.3. ábra. Két stratégiát alkalmazó, sikeres kríziskommunikációs esetek



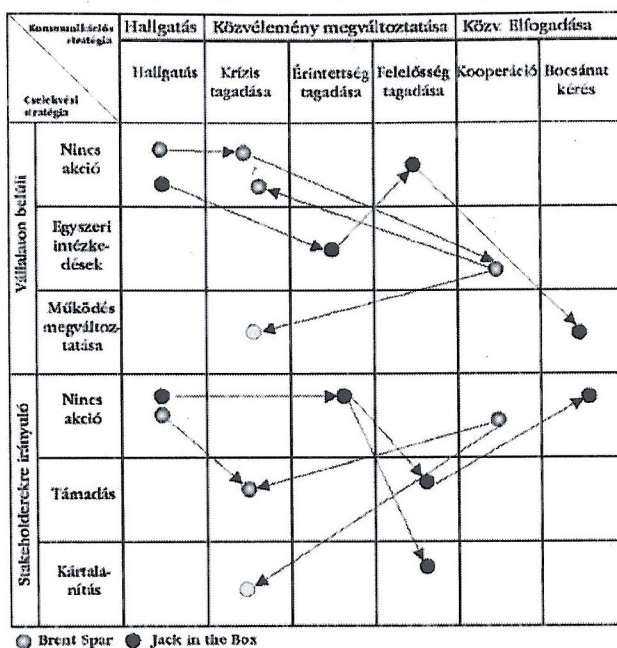
5.4. ábra. Két stratégiát alkalmazó, sikertelen kríziskommunikációs esetek



5.5. ábra. Három stratégiát alkalmazó, sikertelen kríziskommunikációs esetek



5.6. ábra. Négy stratégiát alkalmazó, sikertelen kríziskommunikációs esetek



Inkonzisztencia a kommunikációs és cselekvési stratégiák kombinációiban

A kommunikációs és cselekvési stratégia-mix vizsgálata során gyakran találkoztunk inkonzisztens stratégiakombinációkkal. Az inkonzisztencia szinte természetes egy krízisszituációban, amikor az események kikerülnek a vállalat ellenőrzése alól, s gyakran nincs elég idő egy átgondolt stratégia-mix alkalmazására. Az inkonzisztencia szinte törvényszerűen jelenik meg azokban a példákban, ahol a krízismenedzsment és/vagy a kríziskommunikáció sikertelen volt.

A konzisztencia elvének megsértése a sikeres kríziskommunikáció során is megjelenik, méghozzá egy bizonyos sémát követve. A vállalatok sokszor azokban az esetekben is kártalanítják a stakeholdereiket, amikor a választott kommunikációs stratégia azt nem indokolná, vagy kontraindikálná. Ezek az esetek a közvélemény megváltoztatásának esetei, a krízis tagadása és a felelősség tagadása. Bár a vizsgált krízisekben a felelősség tagadása nem

párosult a stakeholderek kártalanításával, valószínű, hogy erre is lehetne gyakorlati példát találni.

A konzisztencia követelménye egy absztrakt követelmény, amit a humán kommunikációban is nap mint nap megszegünk, s ha a média fel is rója a vállalatoknak az inkonzisztens megnyilatkozásokat, a befogadók és a vállalati stakeholderek számára ez nem jelent okvetlen megbocsáthatatlan bűnt. A vállalatot a kommunikáció során nagyon gyakran megszemélyesítik a befogadók, úgy is beszélnek róla, mint egy másik „emberről”, akinek a személyiségébe éppen úgy belefér a tévedés és az ellentmondás, mint azt a humán kommunikációban nap mint nap tapasztalhatjuk. Az inkonzisztencia a vizsgált esetekben csak akkor párosul sikeres krízismenedzsmenttel, ha ebből a vállalattal szembenálló stakeholder csoportok hasznot húznak, vagyis megtörténik a stakeholderek kártalanítása. Ez a lépés a vállalatok részéről nem a konzisztencia elvének általános feladását, hanem a társadalmi legitimáció erősítését célzó PR szempontok előtérbe kerülését jelzi. Az a vállalat, amelyik annak ellenére felajánlja a termék visszahívását, hogy tagadja az ellene felhozott vádakat, a közvélemény hasonló álláspontjában bízik. Amikor a McCaw mobilszolgáltató esetében csak ötvenen éltek azzal a lehetőséggel, hogy visszaadják illetve lecserélik a vád szerint egészségügyi kockázatot jelentő mobiltelefonjukat, kiderült, hogy a nyilvánosság is elfogadta a vállalat érvelését.

Akkor, amikor a vállalatok tagadják a krízissel kapcsolatos felelősségüket, de mégis kártalanítják a stakeholdereket, elismerik, hogy bizonyos mértékig felelnek azokért a károkért, amelyek ugyan harmadik fél által, de mégis a vállalat tevékenysége közben keletkeztek. Ez az elismerés azonban eltörpül a PR érték mellett, amit az ad, miszerint a vállalat gondoskodik fogyasztóiról és szociális felelősséget érez és mutat a környezetére felé még akkor is, ha tagadja felelősségét. Ezekben az esetekben a megfelelő kommunikációnak nagyon nagy szerepe van, hiszen egy későbbi bírósági eljárásban a stakeholderek kártalanítása során használt kifejezések perdöntőek lehetnek.

5.4. A sikerhez vezető faktorok a kommunikációs és cselekvési stratégiák alkalmazása során

1. Minél kevesebb kommunikációs stratégiát alkalmaz a cég, annál nagyobb a siker valószínűsége

A vizsgált esetekben azok a cégek voltak sikeresek, amelyek

- a) alapvetően egy vagy két stratégiát alkalmaztak, s az első stratégia ilyenkor a hallgatás volt,
- b) sikeresen szálltak szembe a közvéleménnyel úgy, hogy tagadták a krízist vagy saját felelősségüket, (Snapps, McCaw mobiltelefon, Pepsi-Alpac, IBM Storage);
- c) azonnal, vagy rövid hallgatási periódus után elismerték a felelősségüket, bocsánatot kértek (Mercedes A-klasse*, Perrier*, Odwalla, Tylenol, Texaco jelly beans).

2. A krízismenedzsment akkor sikeres, ha a vállalat a kommunikációs stratégia-választástól függetlenül kártalanítja a stakeholdereket.

A vizsgált esetekben valamennyi sikeres cég kártalanította valamilyen formában a stakeholdereket (Snapps, McCaw mobiltelefon, Pepsi-Alpac, IBM Storage, Mercedes A-klasse*, Perrier*, Odwalla, Tylenol, Texaco jelly beans).

3. A krízismenedzsment sikertelen, amikor a vállalat figyelmen kívül hagyja a legitimációs szempontokat

Az egyetlen kommunikációs stratégia sikertelen volt, amikor

- a) a felelősség tagadásával nem párosult az érintett stakeholderek kártalanítása (Union Carbide);
- b) a bocsánatkérés fölösleges volt, mert azzal más stakeholder csoportok érzékenységet sértette meg a szervezet (Williams niggardly);

- c) nem sikerült nyilvánvalóan bebizonyítani, hogy a krízis nem létezik, s elmaradt a stakeholderek kártalanítása (O'Hair Shutter);
- d) a kríziskommunikációs stratégiák alkalmazási sorrendje fordított, a cég másodszorra választotta a hallgatás stratégiáját és elmaradt a stakeholderek kártalanítása (Bowater);
- e) a vállalat nem tudta egyértelműen bebizonyítani, hogy nem ő a felelős a krízisért, ennek ellenére ki akart bújni a felelősség alól. Ezt fokozta azzal, hogy fizikailag is megtámadta az ellene fellépő nyomásgyakorló csoportot, s bár megfenyegette a hibás technológiát szállító céget egy kártérítési perrel, de ajánlatot kért tőle a hiba kijavítására. A vállalat belüli egyszeri intézkedések csak a kárenyhítésre vonatkoztak, de nem változtatták meg a vállalati működési mechanizmusokat úgy, hogy az minden érintett stakeholder szemében a biztonságos működést garantálja (Paks).

kben az esetekben a vállalat rosszul választotta meg stratégiáját, általában kart bújni a felelősség alól olyan esetekben, amikor a közvélemény más el tőle. A társadalmi legitimáció nem elhanyagolható eleme a vállalat yezetéért érzett felelősségén felül az esetlegesen elkövetett hibák merés és kijavítása. A fenti esetekre jellemző a vállalat túlzott szkodása a kommunikációs és cselekvési stratégiák közötti zisztenciához, s ezért nem véletlen, hogy a stakeholderek kártalanítása den esetben elmaradt. Az egyetlen kivétel a „Williams niggardly”, amikor ervezet azáltal, hogy az azonnali bocsánatkéréssel gyorsítani szeretné a liaciklus lezárását, az egyik stakeholder csoportnak (a nőeknek) tett edménnyel egy másik stakeholder csoportot (a homoszexuálisokat) ett meg.

l kettőnél több kommunikációs stratégia alkalmazása rendszerint rtelen krízismenedzsmentet eredményez,

kban az esetekben, amikor a vállalat kettőnél több kommunikációs tégiát választott a krízismenedzsment még azokban az esetekben is

sikertelen volt, amikor a legutolsó stratégia a bocsánatkérés volt, s részben vagy egészben sor került a stakeholderek kártalanítására (Brent Spar, Intel Pentium, Exxon Valdez, Jack in the Box). A kettőnél több stratégia alkalmazása szükségtelenül megnyújtja a médiaciklust, s azzal jár, hogy megrendül a közvélemény vállalati kompetenciába vetett bizalma.

5.5. Összegzés

A publicisztikai krízismodellből következő legfontosabb elvek, a konzisztencia, legitímáció és kompetencia a kommunikációs és cselekvési stratégiai kombinációk kiválasztásakor a gyakorlatban is érvényesülnek. Az elemzések azt mutatják, hogy a konzisztencia mint szervező elv szisztematikusan háttérbe szorul akkor, amikor a krízis által érintett stakeholderek kártalanítására kerül sor. A stakeholderek kártalanítása által elért PR hatás ugyanis megerősíti a vállalat társadalmi legitímációját. Az elemzések azt mutatják, hogy a krízismenedzsment akkor lehet sikeres, ha a vállalatok egyetlen stratégiát alkalmaznak, amit esetleg megelőzhet egy rövid hallgatási periódus. Azok a vállalatokat, amelyek nem tudják az először választott stratégiával lezárni a krízist, a nyilvánosság előtt inkompetenciáról tesznek bizonyosságot és sikertelenek maradnak.

6. Az eredmények összefoglalása

6.1. Tézisek

1. Tézis

A publicisztikai krízisek esetében a vállalati kríziskommunikáció legfontosabb célja a vállalati reputáció helyreállítása, illetve megerősítése.

A tézis kifejtése:

A vállalatok csak akkor tudják a kríziseket megoldani és a vállalatot a krízisek után új fejlődési pályára állítani, ha képesek a krízis során megingott reputációjukat helyreállítani. A vállalati reputáció valójában a nyilvánosság vállalattal szembeni attitűdjét jelenti. A vállalati reputációt meghatározó három legfontosabb faktor a konzisztencia, a legitimáció és a kompetencia. (4.5.fejezet)

2. Tézis

A vállalati kríziskommunikáció legfontosabb kommunikációs tere a média által megteremtett nyilvánosság.

A tézis kifejtése

A vállalatok számára a legveszélyesebbek a bizalomvesztéssel járó publicisztikai krízisek (3.3 fejezet), amelyeknél a média nem egyszerűen a nyilvánosság kommunikációs terét jelenti, hanem maga is intenzifikálja vagy akár ki is válthatja a krízist. A média a publicisztikai krízisek során hosszabb-rövidebb ideig a vállalattal ellenséges stakeholder csoportokkal lép szövetségre, s így azok a stakeholder csoportok is meghatározó pozícióba

kerülhetnek a vállalattal szembe, amelyek nélkül nem lennének képesek a követeléseik kikényszerítésére. (4.4. fejezet.)

3. Tézis

A vállalat a médiával szemben kétféle módon érvényesítheti kommunikációs hatalmát: gazdasági nyomásgyakorlás útján, illetve a média produkciós sajátosságainak a kihasználásával.

A tézis kifejtése

A kommunikációs hatalom leírható úgy, mint az elhallgatás, a közlés illetve a kódolás feletti diszpozíció. A kommunikációs hatalom a média produkciós folyamatainak szinte minden fázisában nagy szerepet játszik, de a nyilvánosság egyes szereplői számára a befolyásolás lehetősége meglehetősen szűk, s csak egy-egy fázisra korlátozódik (4.3 fejezet). A vállalat egyrészt a médiavállalatok stakeholdereként mint a média tulajdonosa, a műsoridő vevője vagy különböző műsorok szponzora meghatározhatja a műsorfolyam/sajtó ideológiáját, a média napirendjét illetve a szerkesztőségi irányvonalat, másrészt a vállalatról szóló információforrások kontrollálásával, az információ időzítésével, és a média igényeinek megfelelő alakításával befolyásolhatja a médiában megjelenő róla szóló tudósításokat (4.3 fejezet).

4. Tézis

A publicisztikai krízisek leírhatók egy olyan ötfázisú modellel, aminek a fő szereplői a nyilvánosság előtt folyó diskurzusban részt vevő vállalat, a vállalattal szembeforduló stakeholderek és a nyilvánosság kommunikációs terét biztosító, de közben saját céljait is megvalósító média.

A tézis kifejtése

A publicisztikai krízisek a következő öt fázisból állnak: prekrízis, látens krízis, a krízist kiváltó esemény, expanziós fázis, posztkrízis. A diskurzus tétje a vállalat reputációja, melyet a vállalat meg szeretne védeni, a vele szembenálló stakeholderek és a média meg szeretnének ingatni. A krízis bekövetkezése azt jelzi, hogy gyengült, vagy akár el is tűnt a vállalat kommunikációs hatalma. A krízis expanziós fázisában a vállalat a rendelkezésére álló kommunikációs és cselekvési stratégiák kiválasztásával megpróbálja visszaszerezni a kommunikációs hatalmat és meg szeretné erősíteni a vállalati reputációt (4.8 fejezet).

5. Tézis

A publicisztikai krízisek esetében a vállalatok által választható kommunikációs-cselekvési stratégia-kombinációk kiválasztásánál figyelembe kell venni a vállalati reputációt meghatározó három faktort (konzisztencia, legitimáció, kompetencia).

A tézis kifejtése

A publicisztikai krízisek során a média célja a vállalati reputáció megingatása. Erre a legáltalánosabban alkalmazott módszer a vállalati nyilatkozatok inkonzisztenciájának, illetve a vállalat cselekedetei és kommunikációja közötti inkonzisztencia bemutatása (4.7 fejezet). A krízis során a média az áldozatok szenvedésének bemutatásával a vállalat társadalmi legitimációját támadja meg (4.4 fejezet), a médiaciklus elnyújtása pedig oda vezet, hogy a krízis expanziós fázisa meghosszabbodik, s ez gyengíti a vállalati kompetenciát (4.7 fejezet).

6. Tézis

A kríziskommunikáció sikerességének szükséges feltétele a stakeholderek kártalanítása még abban az esetben is, ha ez inkonzisztens stratégia-kombinációhoz vezet.

A tézis kifejtése

A stakeholderek kártalanítása által elért PR hatás megerősíti a vállalat társadalmi legitimációját, s elhallgattatja azokat a stakeholder csoportokat, amelyek a nyilvánosság előtt támadták a vállalatot (5.4 fejezet).

7. Tézis

A kríziskommunikáció során a vállalatoknak csak egyetlen stratégiai kombináció kiválasztására van lehetőségük ha sikeresen szeretnék lezárni a krízist.

A tézis kifejtése

A kettőnél több kommunikációs stratégia alkalmazása szükségtelenül megnyújtja a médiaciklust, s azzal jár, hogy megrendül a közvélemény vállalati kompetenciába vetett bizalma (5.4 fejezet).

6.2. Az eredmények hasznosítása

A disszertáció a publicisztikai krízisek modelljének felállításával elősegíti a vállalati kríziskommunikáció jobb megértését, megadja az elméleti keretet az egyes vállalati krízisek elemzésére, s rávilágít azokra a mechanizmusokra, amelyek meghatározzák a nyilvánosság előtt folyó diskurzust és a média kitüntetett szerepét. A modellben leírt cselekvési és kommunikációs stratégiák felvázolják a vállalat választási lehetőségeit a krízisek kezelése során, s előre jelzik azokat a stratégiákat, amelyek sikeres krízismenedzsmenthez vezetnek.

A disszertáció eredményei felhasználhatók az oktatásban a vállalati krízisek elméletének bemutatására, egyes publicisztikai krízisek elemzésére valamint esettanulmányok írására.

A további kutatások során a modell több irányban is bővíthető:

1. A vállalaton belüli folyamatok és konfliktusok leírásával rávilágíthat arra, kik hogyan és miért vesznek részt a vállalati kommunikációs és cselekvési stratégiák kiválasztásában.
2. További krízisek vizsgálata során megkereshetők azok a kommunikációs és cselekvési stratégiakombinációk, amelyek egyes országokra, kultúrákra jellemzők.
3. A modell kiterjeszthető a vállalat és a média illetve a vállalattal ellenséges stakeholderek közötti diskurzusban elhangzó tipikus argumentáció, illetve az egyes kommunikációs üzenetek vizsgálatára.

A disszertáció eredményei a gyakorlati szakemberek számára felhasználhatók mind a külső vállalati kommunikációs, mind a kríziskommunikációs stratégiai tervezésében, a médiakapcsolatok alakításában és a kommunikációs stratégiák implementációjában.

Appendix







7. A feldolgozott krízisek rövid összefoglalója

Bowater¹²⁰

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	
Látens fázis	Az amerikai vegyipari cég korábban peren kívüli egyezséggel vetett véget egy ellene a köd és füstterhelés miatt benyújtott pernek. Már tíz évvel ezelőtt készült egy vizsgálat arról, hogy a cég az oka a környéken a nagyfokú ködképződésnek.
A krízist kiváltó esemény	Egy közúti baleset során 1990 decemberében Texasban Calhoun város közelében egy személyautó belerohant a cég egyik dycamil peroxidot szállító tartálykocsijába és az felrobbant. 99 további autó összeütközött, 12 ember halt meg, tűz ütött ki és toxikus füst lepte el a város déli részét.
Vállalati stratégiák	A vállalatot képviselő szóvivő folyamatosan nyilatkozott a sajtónak és tájékoztatta a baleset részleteiről az alkalmazottakat és a sajtót. Semmilyen vállalati akció nem történt.
Expanzió	3 nap múlva Dr. Davis egy 10 évvel ezelőtti tanulmányáról sajtótájékoztatót tartott és felelevenítette a korábbi per körülményeit és a cég által okozott gyakori köd és füstterhelési problémákat. A balesetben elhunyt áldozatokat csak egy hét múlva sikerült azonosítani. Amikor az első pereket elindították a cég ellen, a vállalat vezetése a sajtónak nem nyilatkozott többet. Nem értesítették a testvércégeiket sem a katasztrófáról.
Vállalati stratégiák	A cég addig, amíg a pereket el nem indították expanzív kommunikációt alkalmazott mind saját alkalmazottai, mind a nyilvánosság felé. Amint elindították a pereket a céggel szemben az áldozatok és hozzátartozóik, a cég a jogászok tanácsára egyetlen kommentárt sem adott semmiről.
Posztkrízis	A jogi eljárások négy évig tartottak
Vállalati stratégiák	A cég nem várta meg a bírósági ítéleteket, mintegy 4 éves huzavona után mindenkiel peren kívül állapodott meg.
A krízis megoldásának értékelése	A vállalati kommunikáció sikertelen volt. A vállalat nem elégítette ki a nyilvánosság információs igényeit, a jogi szempontokat a PR szempontok elé helyezte. A sikertelenség legfőbb oka a kezdeti offenzív információs politika ellenére az volt, hogy a vállalat a potenciális krízishez vezető előjeleket nem vette figyelembe és a ködképződés problematikáját nem kezelte témaként, így a baleset során, amelyért a cég nem felelt, a közvéleményben korábban szőnyeg alá söpört problémák felszínre kerültek és a közhangulatot a vállalat ellen fordították. A menedzsment a jogi tanácsadók hatására meg sem próbálta megfelelő stratégiával (felelősség tagadása, esetleg bocsánatkérés a stakeholderek azonnali kártalanításával) befolyásolni a közvéleményt.

¹²⁰ Maggart, L.(1994)

7.1. ábra. Bowater cselekvési és kommunikációs stratégiák

<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása		Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							










BrentSpar¹²¹

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	Az északi tengerre nagyon sok olajfúrótornyot és szervízplatformot telepítettek a kitermelés biztosítására.
Látens fázis	A Shell konszern a kiszolgált Brent Spar olajplatform leszerelésére több előzetes tanulmányt készített a 90-es években, s arra az elhatározásra jutott, hogy a platformot az Északi tengerben fogja elsüllyeszteni. A Greenpeace közben megjelentetett egy tanulmányt, amiben felhívta a közvélemény figyelmét arra, hogy a Brent Spar elsüllyesztése a benne levő kemikáliák miatt veszélyezteti a tengeri ökoszisztémát. Ez a tanulmány semmilyen visszhangot nem váltott ki. Tim Eggar angol miniszter 1995 februárjában nyilvánosan megadta az engedélyt a platform elszállítására anélkül, hogy a Greenpeace véleményét figyelembe vett volna. A Greenpeace a 4. Északi tenger védelmével foglalkozó konferencia kapcsán elhatározta, hogy megszállja az olajplatformot.
A krízist kiváltó esemény	1995 április 30-án 12 aktivista elfoglalta a Brent Spart. A publicisztikai krízist kiváltó esemény még nem ez a Greenpeace akció volt, hanem a Shell reakciója: 1995 május 23-án a Shell hajója vízágyúkat vetett be az aktivistákkal szemben.
Vállalati stratégiák	A Shell először a hallgatás stratégiáját alkalmazta, s semmilyen akciót nem vitt végbe a Greenpeace aktivistákkal szemben. Később beismerték a Greenpeace aktivistái, hogy már azt fontolgatták, felhagynak az olajplatform megszállásával, amikor a Shell fizikai erőszakot alkalmazott velük szemben. Ez indította el a publicisztikai krízist és a médiaciklust.
Expanzió	Ezután a Greenpeace bojkottot és médiakampányt hirdetett, ami Németországban okozott a cég számára krízishelyzetet. A német aktivisták és ismeretlen elkövetők benzinkutakat támadtak meg és gyújtottak fel, közben a Greenpeace aktivistái a Brent Spart többször is elfoglalták, amire a Shell újabb fizikai támadásokkal válaszolt. A krízis további eskalációját a Shell bejelentése állította meg, miszerint a cég lemond a platform elsüllyesztéséről és azt a szárazföldön fogják szétszerelni.
Vállalati stratégiák	A Shell megpróbálta a közvéleménnyel elhíttetni, hogy a Brent Spar elsüllyesztése nem okoz környezeti károkat az Északi tengerben. A cég legfőbb érveit a 90-es években készített, az egyes lehetséges variációk (pld. tengerbesüllyesztés, szárazföldi szétbontás) előnyeit és hátrányait taglaló tanulmányok jelentették, illetve a brit kormány által kiadott engedély. A krízis megoldását a vállalat kooperációs készsége jelentette, miszerint ebben az egy esetben lemondanak a tervezett intézkedésről. Ezzel egyébként kellemetlen helyzetbe hozták az angol kormányt, aki az angol közvélemény előtt kiállt az előzetesen kiadott engedély helyessége mellett.
Posztkrízis	A nyilvánosság tovább foglalkozott az üggyel, tanulmányok születtek pro és kontra, az Északi Tenger melletti országok egy új szabályozásban egyeztek meg, miszerint megtiltják a platformok elsüllyesztését a jövőben.
Vállalati stratégiák	A vállalat továbbra sem fogadta el a Greenpeace érveit, hanem ragaszkodott ahhoz, hogy az olajplatformok elsüllyesztése nem jelent semmilyen veszélyt a tengeri ökoszisztémára. A vállalati működés

¹²¹ Scherler, P.(1996)

	megváltoztatása is csak részlegesen történt meg, a platformok elsüllyesztéséről a cég csak az Északi Tengerben mondott le. A cég viszont kártalanította azokat a benzinkút-üzemeltetőket, akik kárt szenvedtek a Shell elleni sikeres bojkott miatt.
A krízis megoldásának értékelése	A Shell nem vette figyelembe a stratégiaválasztásakor azt, hogy a Greenpeace nem racionális diskurzust folytatott, hanem az ügy emocionális és szimbolikus aspektusait emelte ki. A környezetvédő szervezet aktivistáinak célja ugyanis a nyílt konfrontáció volt azért, hogy példát statuálva felhívja a figyelmet az Északi tenger környezeti állapotára. Ebben a helyzetben nem lehetett sem a racionális érveken alapuló kommunikációval, a krízis tagadásával, sem a zöldeket fizikailag is megtámadó cselekvési stratégiákkal sikereket elérni.

7.2. ábra. Brent Spar cselekvési és kommunikációs stratégiák

<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés	
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							

Exxon Valdez ¹²²

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	
Látens fázis	Az Exxon vállalati kultúrája elhanyagolta az olajszállító tankerekkel kapcsolatos biztonsági intézkedéseket. A hajón dolgozó személyzetet lecsökkentették, a hajósok ezért fáradtan, álmosan dolgoztak. Az Exxon Valdezen 39 fős személyzet helyett csak 19 fő volt. A hajók konstrukciója miatt (nem alkalmazták a duplafalú megoldásokat) a sérülések szükségszerűen szivárgáshoz vezettek.
A krízist kiváltó esemény	1989-ben Alaszka partjainál az Exxon Valdez, miután a kapitány elhagyta a parancsnoki hidat, egy kvalifikálatlan tisztre maradt egy kényes manőver elvégzése és a hajó zátonyra futott.
Vállalati stratégiák	A legelső vállalati stratégia a hallgatás volt. A menedzsment azzal utasította el a sajtót, hogy amíg nem kapnak részletes információkat, nem nyilatkoznak a kár mértékéről és arról, hogyan hárítják el
Expanzió	Nagyon sok olaj (11 millió gallon) kiömlött a tengerbe, az azonnal elindított eltakarítási munkákról látszott, hogy nem hatásosak. A közvélemény és a média elkezdett foglalkozni a balesettel.
Vállalati stratégiák	A vállalat a felelősség tagadásának kommunikációs stratégiáját választotta. Szerintük a helyi révkalauz volt a hibás, amikor kiderült, hogy a révkalauz már nem is volt a hajón a baleset idején, akkor a kapitányra akarták hárítani a felelősséget. A kapitányt megtámadták az ügyvel foglalkozó bírósági tárgyaláson azzal, hogy éppen részeg volt. Közben egyszeri intézkedésként a vállalat haladéktalanul elindította a kármentesítést.
Posztkrízis	Az USA-ban elfogadták az addig halogatott olajszennyezésre vonatkozó törvényt.
Vállalati stratégiák	A vállalat nem tudta visszanyerni a sajtó bizalmát, a cég a saját álláspontját végül fizetett hírdetéseiben tette közzé. Az Exxon cég egy környezetvédelmi alapot hozott létre a károk hosszútávú elhárítására azért, hogy kártalanítsa a stakeholdereket és megakadályozza az alaszakai turizmus visszaesését. Ez az akció annyira sikeres volt, hogy az idegenforgalom a krízis után nem hogy nem csökkent, hanem jelentősen megnövekedett.
A krízis megoldásának értékelése	A vállalati kommunikáció annak ellenére sikertelen volt, hogy a szükséges vállalati intézkedések mind a kármentesítésre, mind a stakeholderek kártalanítására viszonylag gyorsan elkezdődtek és hatásosak voltak. Ezek az intézkedések egy a felelősséget tagadó kommunikációs stratégiával és néhány nagyon szerencsétlen megnyilvánulással párosultak, a vállalati menedzsment a nyilatkozataiban ugyanis nem mutatott emóciókat sem az alaszakai halászokkal és a helyi lakosokkal szemben, sem amiatt, hogy a természetet károsította.

¹²² Birkland, T.A (1998), Fearn-Banks, K.(2002),

7.3. ábra. Brent Spar cselekvési és kommunikációs stratégiák



<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása			Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció						
	Egyszeri intézkedések						
	Működés megváltoztatása						
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció						
	Támadás						
	Kártalanítás						

Hudson Foods¹²³

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	A Hudson Foods cég az USA-ban családi vállalkozásként eredetileg csak pulykával foglalkozott és olyan nagy cégek beszállítója lett, mint a Burger King.
Látens fázis	A Burger King unszolására lépett be a marhahúságazatba, de a növekedés nem jelentette a cég professzionalizálódását, a kisvállalati mentalitás megmaradt.
A krízist kiváltó esemény	1997-ben Colorado államban a Hudson Foods marhahúsának fogyasztása után többen E Coli-ban megbetegedtek.
Vállalati stratégiák	A cég tulajdonosa azonnal bocsánatot kért a nyilvánosságtól és elismerte a hibát. A cég azonnali intézkedésként visszavont 20 ezer font marhahúst a piacról.
Expanzió	A vállalat nem tudta megállapítani, hogy honnan származott a fertőzött hús, mert nem volt megfelelő a nyilvántartásuk.
Vállalati stratégiák	A vállalat újabb egyszeri intézkedésként 1,2 millió font marhahúst vont vissza a piacról.
Posztkrízis	A céget felvásárolta egyik versenytársa, aki már erre évek óta készült.
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A vállalati kommunikációt a tulajdonos előkészítetlen nyilatkozatai jellemezték. A kommunikáció sikertelenségét az okozta, hogy elmaradt a krízis okának feltárása és az arra reagáló vállalati intézkedéscsomag, aminek a vállalati működés megváltoztatásához kellett volna vezetnie. A termék visszahívása egyedül nem győzte meg a közvéleményt a vállalat megbízhatóságáról.

¹²³ Dywer, S. (1998), Fearn-Banks, K. (2002),

7.4. ábra. Hudson Foods cselekvési és kommunikációs stratégiák



<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása			Közzv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció						
	Egyszeri intézkedések						
	Működés megváltoztatása						
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció						
	Támadás						
	Kártalanítás						

IBM Storage¹²⁴

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	Az IBM Storage Products 5000 főt foglalkoztatott, Magyarország egyik legnagyobb exportőrévé vált, a magyar export 1%-át adta.
Látens fázis	Az IBM eladta 2002-ben a merevlemezgyártó üzletágát a japán Hitachi cégnek. Egyes információk szerint az IBM vezetői nem voltak elégedettek a magyar munkavállalókkal, a magyar munkakultúrával.
A krízist kiváltó esemény	Az IBM 2002 október 22-én drasztikus létszámleépítést, s a fehérvári gyár bezárását jelentette be.
Vállalati stratégiák	A magyarországi leányvállalat vezetői azt hangsúlyozták, hogy ők nem felelősek a gyár bezárásáért, mert az IBM denveri központjában hozták meg a döntést, aminek legfőbb oka a világméretű recesszió.
Expanzió	A szakszervezetek szerint a cég nem tartotta be a törvényes előírásokat. Nem tájékoztatta előre sem a munkavállalói képviselőket, sem a város vezetését. Ez sokak szerint azért történt, hogy ne veszélyeztesse az önkormányzati választások kimenetelét, aminek az esélyese a kormányzó szocialista párt volt mind országosan, mind Székesfehérváron. Az IBM egy egyhetes tárgyalássorozat után megállapodott arról, hogy a felmondások 2003 január 2-ával kezdődnek, az elbocsátott dolgozók a törvényesnél magasabb végkielégítést kapnak, elengedik a munkáltatói hitelek és vállalkozássegítő alapot hoznak létre az elbocsátott dolgozók számára.
Vállalati stratégiák	Az érintett stakeholderek egy részét, vagyis a vállalat dolgozóit azzal kártalanították, hogy az elbocsátott dolgozók számára a törvényben előírtnál magasabb juttatásokat biztosítottak.
Posztkrízis	
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A krízis megoldása sikeres volt. A média nagyon gyors válaszokat kapott a kérdéseire, a cég sikeresen hátrította át a felelősséget a gyárbezárásért a világméretű recesszióra és az elbocsátott dolgozók követeléseit nagy részben teljesítette.

¹²⁴ Molnár, P.: Leépít az IBM Magyarország kft. HVG.2002.11.09, Székesfehérvái Gyárbezárás. HVG 2002.11.02, Pekarek, J.:Leépít az IBM Székesfehérváron. NSZ.2002.07.30, IBM-sokk Székesfehérváron. NSZ.2002.10.28.Sokat megér az IBM-nek a békés búcsú. NSZ.2002.11.05., Három hónap nagy idő? Nsz, 2002.11.20, Megy az IBM... Demokrata 2002.11.07.

7.5. ábra. IBM Storage cselekvési és kommunikációs stratégiák

<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása			Közzv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció						
	Egyszeri intézkedések						
	Működés megváltoztatása						
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció						
	Támadás						
	Kártalanítás						








Intel Pentium¹²⁵

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	Az Intel a PC összeszerelő cégek egyik vezető chip-beszállítójaként az Intel chipet mint különleges, nagyon magas minőségű márkát vezette be a piacra.
Látens fázis	1994-ben az Intel mérnökei tesztelés közben rájöttek, hogy hibás a frissen bevezetett Pentium chip, amiből 5.5-6 millió darabot eladtak.
A krízist kiváltó esemény	Egy matematika professzor erre a hibára munka közben rájött, s e-mailen értesítette a kollégáit, akik tesztelték és igazolták a hibát.
Vállalati stratégiák	Az Intel először a hallgatás stratégiáját választotta. Ez érthető, hiszen ebből a típusból ekkor már mintegy 6 milliót eladtak.
Expanzió	Egy internetes hírcsoport felfigyelt erre a cikkre, elkezdtek vitatkozni róla, s megvádolták az Intelt, hogy más hibák is lehetnek, amit az Intel eltitkol. A vezető médiák (CNN, NYTimes) is cikkeztek az esetről. Az Intel részvényárfolyama 2%-ot esett arra a hírre, hogy az IBM megszünteti a chippel felszerelt PC-k forgalmazását, mert a hiba nem 27000 hanem 24 évenként jelentkezik. Az IBM és az Intel azon vitatkoztak, hogy ki fizesse annak költségeit, hogy az IBM kicseréli mindenkinek a chipet, akinek ő szállította gépet. Végül az Intel beismerte a hibát, s megígérte, hogy mindenkinek, aki kéri kicseréli az adott chipet egy update verzióra.
Vállalati stratégiák	Az Intel azzal próbálta tagadni a krízist, hogy kifejtette, csak nagyon bonyolult számítások esetében jelentkezik a probléma, az átlagfelhasználónál nem. Emellett az álláspontja mellett mindvégig kitartott. A hiba kijávítása nagyon sokba került volna, ezért egyszeri intézkedésként először csak korlátozottan ajánlották fel a termék visszahívását azoknak, akik bizonyítani tudják, hogy nagyon bonyolult matematikai számításokhoz használják a chipet. A stakeholderekkel szembeni támadásként fogható fel, hogy amikor az IBM az Intel Pentium chippel szerelt PC-k csereakciójára készült, akkor ennek költségeit nem akarta állni az Intel. A krízis azzal végződött, hogy a vállalat formálisan is bocsánatot kért, kijelentették, hogy kicserélik a chipet, de fenntartják azt az állításukat, hogy ez egy kis horderejű probléma.
Posztkrízis	A chip új változatában kijavították a hibát. Új, a felhasználói panaszokat az Interneten folyamatosan monitorzó, a gyártás során keletkezett hibák listáját közzétevő, s az esetleges panaszokat azonnal orvosló kommunikációs rendszert vezettek be.
Vállalati stratégiák	A vállalati működés megváltoztatására sor került mind a vállalaton belül, mind a vállalaton kívül.

¹²⁵ Hearit, K.M.(1999)

A krízis megoldásának értékelése	A vállalati kommunikáció sikertelen volt, hiszen a vállalat nem tudta elkerülni azt, hogy a vezető médiák is átvegyék a hírt és a vállalati részvények árfolyama megrendüljön. A kommunikáció sikertelenségének legfőbb oka az volt, hogy a vállalat nem vette figyelembe, hogy a felhasználók számára a computer a „tévedhetetlenség” egyik szimbóluma. A vállalat számára ugyanakkor a stakeholderek kártalanítása nem járt túl nagy kiadással, mert viszonylag kevesen vették igénybe a felajánlott csere lehetőségét, így a vállalatot ért kár egyértelműen a cselekvési és kommunikációs stratégia közötti feszültségekre és a helytelen kommunikációra vezethető vissza.
----------------------------------	--

7.6. ábra. Intel Pentium cselekvési és kommunikációs stratégiák

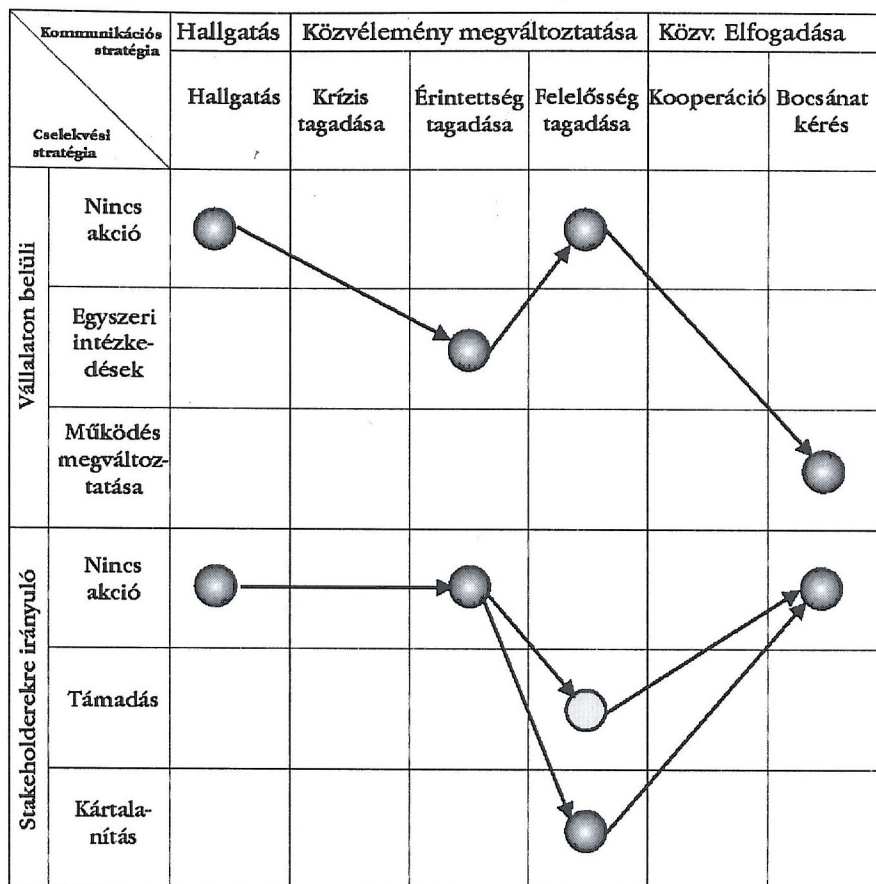
Kommunikációs stratégia Cselekvési stratégia		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása			Közz. Elfogadása
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció					
	Egyszeri intézkedések					
	Működés megváltoztatása					
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció					
	Támadás					
	Kártalanítás					

Jack in the Box¹²⁶

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	A Jack in the Box volt az ötödik legnagyobb gyorsétteremlánc az USA-ban.
Látens fázis	Szokatlanul sok gyereket kezeltek E-colival Washingtonban 1993-ban.
A krízist kiváltó esemény	A Washington State Health Department a Jack in the Box vállalat hamburgerével hozta kapcsolatba a megbetegedések egy részét.
Vállalati stratégiák	A vállalat először a hallgatás stratégiáját választotta, nem kommentálták az esetet. Azután azzal tagadták az érintettségüket, hogy nem tőlük indult ki az ételmérgezés.
Expanzió	400-an betegedtek meg Washington környékén. Felfüggesztették a tőzsdén az étteremlánc anyavállalata részvényeinek a kereskedését. A krízis kitörését követő két hét múlva a Jack in the Box cég megszüntette a promócióját és felfüggesztette a hamburger árusítását. Egy hét múlva új húskészleteket vásárolt és változtatott a technológián, 155 fokra emelte a sütési hőmérsékletet. Három három év alatti gyerek halt meg az ételmérgezés következtében. A cég az elégtelen vágóhídi ellenőrzést tette felelőssé a betegség kitörésért és beperelte a szállítóját, a Von céget. Ugyanakkor egy szenátusi meghallgatáson az ellenőrzés szigorítása mellett érvelt.
Vállalati stratégiák	A cég megpróbálta a saját felelősségét tagadni azzal, hogy betartotta az előírt sütési hőmérsékletet, s rögtön támadást is indított a szerinte felelős stakeholder, a hús szállítója ellen. A vállalat végül elismerte részleges felelősségét és teljes mértékben kártalanította az áldozatokat, valamint megváltoztatta a vállalat működését is az átállított technológiával.
Posztkrízis	A cég lassan növelte az eladásait, az anyavállalata ellen 40 per indult. Egy év múlva is még 9%-al alacsonyabb volt a forgalma, mint a krízis előtti azonos időszakban.
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A vállalati stratégia rövid távon sikeresnek, de hosszú távon sikertelennek bizonyult. A vállalat egymásnak ellentmondó üzeneteket küldött a különböző célcsoportoknak, illetve egymásnak ellentmondó kommunikációs és cselekvési stratégiákat választott. A részleges siker oka a vállalati működés megváltoztatása és a stakeholderek kártalanítása, valamint az, hogy a vállalat a felelőssége tagadásával el tudta érni, hogy a közvélemény ne egyértelműen a vállalatot hibáztassa a megbetegedések miatt. Ez a bizonytalanság azonban kihatott a vállalat hosszú távú reputációjára is, mert a technológia megváltoztatása és a gyors akciók ellenére sem tudta az étteremlánc a krízis előtti forgalmat elérni.

¹²⁶ Sellnow; T.L., Ulmer, R.R.(1995)

7.7. ábra. Jack in the Box cselekvési és kommunikációs stratégiák





McCaw mobiltelefon¹²⁷

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	A mobiltelefon forradalmasította a távközlést és átalakította az emberek kommunikációs kultúráját és szokásait.
Látens fázis	A CNN-en és néhány újságban a 90-es évek elején megjelent néhány tudósítás arról, hogy a mobiltelefon által keltett elektromágneses mező ártalmas lehet az egészségre.
A krízist kiváltó esemény	1993-ban David Reynard, a Mc Caw mobilcég egyik előfizetője úgy gondolta, hogy a felesége a mobilhasználatról kapott agydagatanatot és egy talk show-ban ennek hangot is adott.
Vállalati stratégiák	A vállalat a krízis tagadásának stratégiáját választotta, miszerint a mobiltelefon nem okoz egészségügyi kockázatokat.
Expanzió	Az iparág cégeinek részvényei esni kezdtek. Reynard több talk showban is szerepelt, az FDA kiadott egy közleményt, hogy a mobiltelefon ártalmasságát az eddigi vizsgálatok nem bizonyították, de nem is zárták ki. A mobiltársaság felajánlotta, hogy amennyiben az előfizetők kérik, kicserélik a mobiltelefont hordozható telefonra antennával, 3 hónapra szüneteltethetik az előfizetők a szolgáltatást, illetve felmondhatják a szerződést következmények nélkül.
Vállalati stratégiák	A vállalat, miközben fenntartotta álláspontját a krízis tagadásával kapcsolatban, felajánlotta a stakeholderek kártalanítását. Mindössze 50-en mondták fel a szerződésüket.
Posztkrízis	
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A siker oka a többé-kevésbé konzisztens kommunikáció, a stakeholderek kártalanításának felajánlásával. A fogyasztók inkább vállalják a kockázatot, de nem mondanak le a mobiltelefonról. A kártalanításra igényt tartók elenyésző száma a többi fogyasztót a cég álláspontjának helyességéről győzte meg.

¹²⁷ Fearn-Banks, K. (2002)

7.8. ábra. McCaw mobiltelefon cselekvési és kommunikációs stratégiák





<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása			Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció						
	Egyszeri intézkedések						
	Működés megváltoztatása						
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció						
	Támadás						
	Kártalanítás						

Mercedes A-Klasse¹²⁸

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	A Mercedes az A-Klasse bevezetésével akarta kiszélesíteni a palettáját és be akart törni a kisautók piacára, illetve ki szeretne volna alakítani a luxus kisautó új szegmensét.
Látens fázis	Az autógyárakat a verseny az egyre gyorsabb modellváltásokra kényszeríti. Az új autók tesztelése nagyjából komputeres szimulációkkal történik, ezek a szimulációk azonban tökéletlenek. 1996-ban a Mercedes egy 18 hónapon át tartó promóciós kampányt indított az új Mercedes A osztály bevezetésére. 1997-ben a gyakorlati tesztek során egy kanyarban 55 km-nél a belső kerekek felemelkedtek a földről. Ezt a jelenséget nem tudták a tesztek során újra produkálni, ezért a Mercedes szakemberei kivizsgálták az ügyet, de nem foglalkoztak vele tovább.
A krízist kiváltó esemény	Svédországban az ún. jávorszarvas teszt során felborult az autó. A legelső szerencsétlen megnyilatkozások után a vállalat 2 napig nem adott ki hivatalos közleményt, hanem a technikai probléma megoldására koncentrált. 1 hétre leállították a kiszállításokat.
Vállalati stratégiák	A hallgatás stratégiája mellett a vállalat egyszeri vállalati intézkedésként a hiba keresésével töltötte az első időszakot.
Expanzió	A sajtó közben nagyon nagy terjedelemben tárgyalta az eseményt. 1 hét alatt megszületett a technikai megoldás - más gumikkal szerelték az autót, illetve elhatározták az ESP szériaszertű beépítését a kocsikba. Bemutatták az új autóval végrehajtott tesztekéről szóló videókat. Ezzel még nem tudták azonnal visszaszerezni a közvélemény bizalmát. Később megkapták az iparágban nagy kitüntetésnek számító arany kormánykerék díjat. Az új promóciós kampányban már Niki Laudával és Boris Beckerrel hirdették az új autót.
Vállalati stratégiák	Teljes egészében elismerték felelősségüket, mind az egyszeri intézkedéseket megtették, mind a vállalati struktúra megváltoztatását a technológia módosításával. Valamennyi stakeholdert kártalanították.
Posztkrízis	A kocsiról iránt megnőtt az érdeklődés, az ESP iránt is megnőtt a kereslet a Mercedesnél. A cég teljes egészében visszaszerezte a közvélemény bizalmát, az ismertsége még növekedett is.
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A vállalat először a hallgatás stratégiáját választotta, de olyan gyorsan megtalálta a technikai megoldást és olyan gyorsan demonstrálta, hogy képes a vállalati struktúra megváltoztatására, hogy a krízis nem csökkentette, hanem növelte a vállalati reputációt.

¹²⁸ Töpfer, A. (1999)

7.9. ábra. Mercedes A-Klasse cselekvési és kommunikációs stratégiák




Kommunikációs stratégia		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közzv. Elfogadása
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció						
	Egyszeri intézkedések						
	Működés megváltoztatása						
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció						
	Támadás						
	Kártalanítás						

Odwalla¹²⁹

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	A 90-es években kialakult a tudatos, „egészséges” táplálkozást, vitaminokat, zöldségeket, gyümölcsöt és gyümölcsöt a középpontba helyező fogyasztói szegmens.
Látens fázis	Az Odwalla cég nem pasztörözte a gyümölcsleveit, mert el akarta ezzel kerülni, hogy azok veszítsenek az ízükből.
A krízist kiváltó esemény	1996-ban Seattle-ben az egészségügyi hatóságok jelezték a cégnek, hogy az általa gyártott almalé E coli fertőzést okozott, aminek következtében több gyermek meghalt.
Vállalati stratégiák	A cég azonnal beismerte felelősségét, s egyszeri intézkedésként azonnal visszahívta valamennyi a termékét.
Expanzió	A cég átváltott egy új, rövid pasztörizálási technológiára. A nyilvánosságot óvta attól, hogy bármilyen nem pasztörizált gyümölcslevet vegyen - ezzel iparági krízissé definiálta át a vállalati krízist. A vállalattal szemben kártérítési perek sora indult meg az áldozatok, illetve az állam nevében.
Vállalati stratégiák	A vállalat az almalé után valamennyi termékét visszahívta, átvállalták az orvosi költségeket, megígérték, hogy megvizsgálják az okokat, majd megváltoztatták a vállalat működését az új technológia bevezetésével.
Posztkrízis	
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A vállalat sikeresen oldotta meg a krízist, ennek oka a nagyon gyors cselekvés, az azonnali bocsánatkérés és a stakeholderek kártalanítására tett azonnali ígéret volt.

¹²⁹ Martinelli, K.A., Briggs, W. (1998)

7.10. ábra. Odwalla cselekvési és kommunikációs stratégiák



<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közzvélemény megváltoztatása				Közzv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés	
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							

O'Hair Shutters¹³⁰

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	1996-ban az O'Hair Shutters Lubbock (Texas) városában egy 150 főt foglalkoztató asztalos üzemet működtetett, s a nagy mennyiségben (napi 10 tonna) keletkező, ragasztót is tartalmazó fahulladékot egy másik városba szállította, ahol eladta újrahasznosításra.
Látens fázis	Miután ez a lehetőség megszűnt, az O'Hair Shutters megegyezett a texasi természetvédő hatósággal, hogy a hulladék elégetését helyben oldja meg, s beszerzett egy megfelelő égetőberendezést.
A krízist kiváltó esemény	A vállalat a helyi újságban közlemény formájában közölte a nyilvánossággal, hogy megkezdte a fahulladék elégetését. Egy helyi lakosokból alakult nyomásgyakorló csoport jelentkezett és nagy médiakampányt indított azért, hogy megakadályozza a berendezés üzembe helyezését.
Vállalati stratégiák	A menedzsmentet annyira frusztrálta az ellenséges környezet, hogy a médiának egyáltalán nem nyilatkoztak.
Expanzió	A hatóságok hivatalos meghallgatásokat tartottak, ahol a lakosság és a cég képviselői is elmondhatták véleményüket. A nyomásgyakorló csoportok egy évig meg tudták akadályozni az égetőberendezés használatba vételét, majd amikor a vállalat megkapta az engedélyt a kért mennyiség felének elégetésére, ezt a határozatot bírósági úton támadták meg.
Vállalati stratégiák	Az egyetlen választott kommunikációs stratégia a krízis tagadása volt. Az első meghallgatásokon ugyan offenzív információs politikát folytattak azzal, hogy bemutatták az égetőmű működését, de a legfőbb érvük az égetőmű ártalmatlanságáról az volt, hogy a tulajdonos, aki szintén a környéken lakik azt nyilatkozta, az égetés során keletkező anyagok és szagok őt nem zavarják.
Posztkrízis	A vállalat csak hosszú idő után kapott engedélyt az eredetileg kértnél kevesebb mennyiség elégetésére.
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A hallgatás stratégiája, illetve a krízis tagadásának stratégiája nem alkalmas egy induló beruházással kapcsolatos lakossági aggodalmak megnyugtására. Az O'Hair Shutters nem élt az égetőmű beruházásának megkezdése előtti kockázatkommunikációval, nem vették fel a kapcsolatot a nyomásgyakorló csoporttal, nem ismertették meg a technológiát a környezettel, s nem vontak párhuzamot a Texasban működő mintegy 7000 hasonló berendezéssel.

¹³⁰ Williams, D.E., Bolanle A. Olaniran (1998)

7.11. ábra. O'Hair Shuttters cselekvési és kommunikációs stratégiák

<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása			Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció						
	Egyszeri intézkedések						
	Működés megváltoztatása						
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció						
	Támadás						
	Kártalanítás						

Paks¹³¹

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	A magyar áramtermelés 40%-át nyújtó Paksi Atomerőműre a magyar nyilvánosság mint a világ egyik legbiztonságosabb erőművére tekint.
Látens fázis	A rendszerváltás után a paksi erőmű vezetését szinte minden kormányváltáskor többször lecserélték, s így került a 2002-es kormányváltás után a kormányzó szocialista párt kádere, Kocsis István is a vezérigazgatói székbe. Az atomerőműben az uránt tartalmazó fűtőanyag kazettákon képződött lerakódások eltávolításához olyan technológiát vásároltak a francia Framatome cégtől, amit a világon még sehol nem próbáltak ki.
A krízist kiváltó esemény	2003 áprilisában a tisztítás során az elégtelen hűtés miatt baleset történt, a hasadóanyagot tartalmazó kazetták részben szétestek a tisztítótartályban és radioaktív gáz került a környezetbe.
Vállalati stratégiák	A vállalat első reakciója a krízis tagadása volt: az eseményt 2-es fokozatú üzemzavarnak minősítette a 7 fokozatú skálán, kijelentették, hogy a környezet radioaktív terhelése nem nőtt érezhető módon. A vállalat egyszeri akcióként biztosította a helyszínt, de az üzemzavar elhárítására nem volt képes.
Expanzió	Kiderült, hogy az üzemzavar elhárítására a cégnek segítséget kell hívnia. Csak a tisztítótartály egy részén sikerült egy kamerával megállapítani azt, hogy milyen módon helyezkednek el a sérült kazetták a tartályban. Nyilvános vita alakult ki arról, hogy mekkora az esélye a magreakció beindulásának, illetve arról, hogy ki a felelős az immár 3-as fokozatba sorolt üzemzavarért. Közben a tisztítótartály fölé fóliasátrat kellett építeni, hogy megakadályozzák a radioaktív gázok kikerülését a környezetbe. A vezérigazgató kijelentette, hogy a 2-es blokk kiesése nem befolyásolja a villamosenergia árát. Az atomerőmű menedzsmentjében történt néhány változás, de ezek a vezetés összetételét jelentősen nem befolyásolták. A vezérigazgató annak ellenére elhárította saját felelősségét, hogy a Nemzetközi Atomenergia Ügynökség jelentése súlyosan elmarasztalta az atomerőművön belüli döntéshozatali módszereket, amelyekkel a technológia alkalmazásáról döntöttek. Az atomerőmű az üzemzavar elhárítására kiírt pályázatra meghívta az üzemzavarért felelős Framatom céget is, de végül egy orosz cég kapta meg a megbízást. Az üzemzavar elhárítása éveket is igénybe vehet, a 2-es blokk újraindításának ideje ezért bizonytalan. Az atomerőműben történt üzemzavar a kormány és az ellenzék közötti politikai összecsapás színterévé vált, ahol az ellenzék a felelősök megbüntetését és a menedzsment leváltását követelte, a kormányoldal erre nem volt hajlandó.
Vállalati stratégiák	A vállalat kommunikációs stratégiájában a krízis tagadását a felelősség tagadása követte. A felelősséget először teljes egészében a technológiát szállító Framatome cégre hárította az atomerőmű menedzsmentje, de közben ugyanezt a céget meghívta a kármentesítésre kiírt pályázatra is.
Posztkrízis	Augusztusban a villamosenergia rendkívüli áremelését a paksi üzemzavarra való hivatkozással emelte a kormány. Ellenzéki javaslatra

¹³¹ Paksi Atomerőmű Rt közleményei „A Paksi Atomerőműben 2003. április 10-én bekövetkezett, üzemanyag-tisztítással összefüggő üzemzavar Országos Atomenergia Hivatal által végzett kivizsgálás eredményeinek értékelésére szolgáló” szakértői vizsgálat jelentése In In: <http://www.npp.hu>. . Népszabadság Online: <http://www.nol.hu>, Gondola <http://www.gondola.hu>

	parlamentari vizsgálóbizottság alakult az üzemzavar vizsgálatára. A vizsgálóbizottság érdemi munkáját a kormányoldal különböző formai indokokkal és obstrukciós módszerek alkalmazásával gyakorlatilag lehetetlenné tette.
Vállalati stratégiák	A vállalat offenzív információs politikára tért át, a legkisebb szokásostól eltérő eseményt is azonnal kommunikálja a sajtó felé.
A krízis megoldásának értékelése	A krízis megoldása sikertelen volt. A vállalat nem tájékoztatta az üzemzavarról azonnal részletesen a közvéleményt. A vállalatot felügyelő MVM és magyar kormány illetve a vállalati vezetés nem ismerte el a felelősséget az üzemzavarral kapcsolatban, nem tett látványos intézkedéseket a vállalat biztonsági helyzetének javítására, illetve az egyszeri vállalaton belüli intézkedések a felelősség megállapítására csak látszatintézkedések maradtak.

7.12. ábra. Paks cselekvési és kommunikációs stratégiák




Kommunikációs stratégia Cselekvési stratégia		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása		Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							

Pepsi-Alpac¹³²

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	
Látens fázis	
A krízist kiváltó esemény	1993-ban Seattle-ben a Tripplett család azt állította, hogy egy dobozos kólában injekcióstűket talált, s kifejezte aggodalmát az AIDS veszélye miatt. Erről tudósítottak a médiák.
Vállalati stratégiák	A cég egyetlen kommunikációs stratégiája a felelősség tagadása volt.
Expanzió	A médiák átvették ezt a tudósítást, az FDA vizsgálódni kezdett, egy napra a Pepsi termékek reklámját felfüggesztették, amíg nem derül ki, hogy hol került a fecskendő a dobozba. Az USA-ban több helyen (65-70) ugyancsak arra panaszkodtak a vásárlók, hogy injekciós fecskendőt és tűt találtak a dobozban. A cég videófilmeket küldött a médiáknak amiben bemutatta azt, hogy hogyan töltik a dobozokat, s a folyamat lehetetlenné teszi, hogy fecskendő kerüljön bele. Az FDA és egy külső szakértő is megerősítette, hogy nem a palackozóban kerülhetett a fecskendő a dobozba. Egy bolti kamera felvette azt a jelenetet, amint egy vásárló a kinyitott dobozba fecskendőt tesz. Ez a felvétel vetett véget a krízisnek.
Vállalati stratégiák	A Pepsi mindvégig tagadva a felelősségét megpróbálta kétségbe vonni a Tripplett család szavahihetőségét, ezt a stakeholderek elleni támadásként is felfoghatjuk.
Posztkrízis	A Pepsi elindított egy mozgalmat Thanks America címmel, egy dolláros kuponokat osztogattak, az eladások a krízis utáni héten rekordokat döntöttek.
Vállalati stratégiák	Az egydolláros kuponok osztogatása a fogyasztók kártalanítását jelentette, s ezzel sikerült is a vállalatba vetett bizalmat visszaszerezni.
A krízis megoldásának értékelése	A krízis megoldásának sikeressége legfőképpen a jól pozícionált kommunikációs stratégiának, a gyors intézkedéseknek és a szerencsének is köszönhető, hiszen a vállalat egyértelműen és gyorsan be tudta bizonyítani az ártatlanságát.

¹³² Greenberg,K.E.(1993), Coombs.W.T.(2000), Fearn-Banks, K.(2002)

7.13. ábra. Pepsi-Alpac cselekvési és kommunikációs stratégiák






Kommunikációs stratégia Cselekvési stratégia		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés	
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							

Perrier¹³³

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	A Perrier az általa forgalmazott terméket mint tiszta, természetes ásványvizet reklámozta és így ért el nagyon nagy sikereket az amerikai, az angol és a francia piacon. A Perrier márkanév egyet jelentett az ásványvízzel.
Látens fázis	Az ásványvizet a tisztasága miatt kontrollvízként alkalmazták különféle vizsgálatokban.
A krízist kiváltó esemény	1990-ben egy kontrollvizsgálat során az USA-ban 6 palackban is benzolt találtak olyan mennyiségben, ami az egészségügyi határérték alatt volt még, de mivel a benzol rákkeltő anyag, ez a hír nagyon gyorsan elterjedt a médiában.
Vállalati stratégiák	A vállalat először a hallgatás stratégiáját választotta azzal, hogy amíg nincsenek meg a teszteredmények, addig a cég nem nyilatkozik az adott üggyel kapcsolatban.
Expanzió	Perrier független laborokkal teszteltette a különböző piacokon az ásványvizet. 48 órát kellett várni a teszteredményekre. Amikor kiderült, hogy a víz mindenütt benzolt is tartalmaz, a terméket visszavonták. A vizsgálatok kiderítették, hogy egy CO ₂ -keverő berendezés szűrőjéből került benzol a vízbe. Ekkor kezdődött az újabb krízis, mert a Perrier címkén az szerepelt, hogy természetes ásványvíz van a palackokban. Ez igaz is, csak az egyenletes minőség érdekében nem a felszíni forrásból nyerték a vizet, hanem a föld mélyéből külön vezetéken nyerték a CO ₂ -t és külön vezetéken a vizet, amit a palackozóban keverték össze és a címkén feltüntetett szöveg megfelelt az Európai Közösség előírásainak. A termékvisszahívás során begyűjtött üvegeket először 50%-ban akarták csak újra felhasználni, de a Friends of the Earth szervezet tiltakozása miatt valamennyi üveget újratöltötték.
Vállalati stratégiák	Egyszeri intézkedésként független laborvizsgálatokat kértek annak igazolására, hogy krízist kiváltó a teszteredmények helyesek-e? Amint kiderült a benzolszennyezés, azonnal visszahívták valamennyi terméket, közölték a nyilvánossággal az okokat és változtattak a technológián.
Posztkrízis	A Perrier újraindította a termelést és visszaszerezte vezető piaci részesedését.
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A krízis megoldása sikeres volt, ennek oka a vállalat azonnali cselekvése és a rövid hallgatási periódus után a bocsánatkérés stratégiájának alkalmazása. A cég krízis utáni helyzetét nagyban javította az is, hogy a versenytársak technológiai okokból nem tudták kitölteni a keletkezett piaci rést, s a Perrier mint márka nagyon erős volt már a krízis előtt is.

¹³³ Butler, D.: (1990)

7.14. ábra. Perrier cselekvési és kommunikációs stratégiák

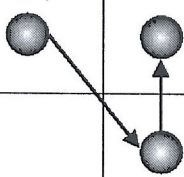
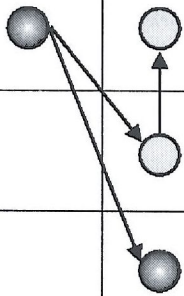
<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés	
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							

Snapps¹³⁴

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	
Látens fázis	
A krízist kiváltó esemény	1991 Fort Pierce-ben egy diák rölapot terjesztett, amin azt állította, hogy a Snapps vendéglő menedzsere AIDS-es és belecsorgatja a vérét a hamburgerbe.
Vállalati stratégiák	Az első időben a vállalati menedzsment a hallgatás stratégiáját választotta. Azért nem léptek fel a híresztelés ellen, mert arra vártak, hogy a pletyka magától kimúljon.
Expanzió	A forgalom 50%-ra visszaesett. Valamennyi menedzser AIDS szűrésnek vetette alá magát, aminek negatív lett az eredménye. A cég ezután sajtótájékoztatót tartott, ahol megcáfolta a híreszteléseket és 5000 dollár jutalmat ajánlott föl annak, aki kideríti, ki terjesztette a rölapot. A megyei tisztiorvos a sajtótájékoztatón elmondta, hogy az AIDS élelmiszerekkel nem terjed.
Vállalati stratégiák	A vállalat a krízis tagadásának kommunikációs stratégiáját választotta, amivel párhuzamosan támadást indított az ellene fellépő stakeholderekkel szemben, nem csak jutalmat ajánlott fel, hanem magánnyomozókkal is kerestette a pletyka szerzőjét. Ezt a támadást azonban nem vitték végig, mert amikor kiderült, hogy egy diák volt a rölap szerzője, nem indítottak vele szemben bírósági eljárást.
Posztkrízis	A vállalat nagy reklámkampányt indított, ingyen hamburgeres hétvégét rendezett.
Vállalati stratégiák	A stakeholderek kártalanításának is felfogható az ingyen hamburger osztogatása, ez a vállalati reputáció visszaszerzését célozza.
A krízis megoldásának értékelése	A krízis sikeres megoldása egy nagyon jól előkészített akció eredménye volt, a stakeholdereknek szóló üzenetek konzisztensek voltak, a vállalat minden szükséges lépést megtett azért, hogy bebizonyítsa a vádak alaptalanságát, s visszanyerje a fogyasztók bizalmát.

¹³⁴ Fearn-Banks, K. (2002)

7.15. ábra. Snapps cselekvési és kommunikációs stratégiák




Kommunikációs stratégia Cselekvési stratégia		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása			Közzv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés
Vállalaton belüli	Nincs akció						
	Egyszeri intézkedések						
	Működés megváltoztatása						
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció						
	Támadás						
	Kártalanítás						

Texaco jelly beans¹³⁵

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	
Látens fázis	
A krízist kiváltó esemény	1996-ban a New York Timesban megjelent egy cikk, ami egy hangfelvételen alapult és bizonyította, hogy a Texaco cég menedzserei rasszista megjegyzéseket tesznek, valamint iratok illegális eltüntetését javasolják.
Vállalati stratégiák	
Expanzió	A cég azonnal sajtó és videóközleményben válaszolt, ezzel el tudta kerülni, hogy a sajtó adja meg az alaphangot e krízissel kapcsolatban.
Vállalati stratégiák	A vállalat azonnal bocsánatot kért a dolgozóktól azért, hogy ilyesmi megtörténhet a Texaconál. Megígérték, hogy eljárnak az érintett dolgozókkal szemben, a jövőben megakadályozzák az ilyen incidenseket, dolgozói tréningeket tartanak azért, hogy a különböző rasszhoz tartozó munkatársak közelebb kerüljenek egymáshoz. Az ígéret mellett azonban nem került sor konkrét intézkedésekre a vétkes menedzserekkel szemben.
Posztkrízis	
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A vállalatnál a jogi és a PR szempontokat jól össze tudták egyeztetni, a bocsánatkéréssel és a működés megváltoztatására vonatkozó ígérekkel megelőzték a médiát. Azokat a kérdéseket is taglalták a videóközleményben, amelyek esetében a média kérdéseire adott válaszok esetleg problémásak lettek volna, s ezzel lerövidítették a médiaciklust és elkerülték a krízis hosszas expanzióját.

¹³⁵ Hoger, L.A., Swem, (2000)

7.16. ábra. Texaco cselekvési és kommunikációs stratégiák




<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés	
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							

Union Carbide¹³⁶

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	Az indiai kormány a "zöld forradalom" keretében a vegyszerigény kielégítésére erős hazai vegyipart akart kiépíteni. A bhopali üzem ennek egyik eleme volt.
Látens fázis	<p>A beruházás során az indiai kormány ragaszkodott ahhoz, hogy munkaerőintenzív legyen a gyár, ami köré nagyon hamar egy nyomornegyed települt. A modern biztonsági rendszert nem építették ki, rendszeresen előfordultak a technológiai problémák és a rendszeresen megsértették a technológiai biztonsági szabályokat.</p> <p>A Union Carbide egyik amerikai gyárában is voltak hasonló technológiai problémák, 71 szer szivárgott az adott rendszer, de ott nem vezetett balesethez. Az adott területen a cég minden gyárában elhanyagolták a biztonságot. Bhopalban a belső szivárgásokra soha nem figyeltek oda, vagy kijavították, vagy nem törődtek vele, de nem vizsgálták ki. A felügyelő személyzetet egy évvel előtte 12-ről 6-ra csökkentették. A környező lakosságot nem készítették fel az esetleges balesetekre. Nem volt megfelelő jelzőrendszer az ilyen esetekre. Egy hűtőelemet 5 hónappal a baleset előtt kiiktattak, ez a technológia súlyos megsértését jelentette.</p>
A krízist kiváltó esemény	1984-ben felrobbant egy metil-izocianátot tartalmazó tartály a kora reggeli órában. Mérges gázfelhő jelent meg Bhopal felett.
Vállalati stratégiák	
Expanzió	<p>A lakosságot nem értesítették a veszélyről. A szerencsésebbek álmukban haltak meg - a gáz fulladásos halált okozott, aki nem halt meg rögtön, kirohant az utcára, azt hitték eljött a világ vége. Több mint 2000 ember meghalt, 200000 súlyosan megsérült.</p> <p>A vállalat elnöke, Anderson anélkül, hogy tudta volna, mi történt 48 órán belül azt nyilatkozta, hogy Indiába megy, kivizsgálni az esetet. Az indiai hatóságok azonnal letartóztatták őt is, mint ahogy már előtte a cég helyi menedzserei közül néhányat.</p>
Vállalati stratégiák	A legdominánsabban alkalmazott kommunikációs stratégia a felelősség tagadása volt. A vállalat amerikai menedzserei megpróbálták azt elhíttetni a közvéleménnyel, hogy szabotázs történt, illetve a cég központja nem felel azért, hogy az egyes üzemeket hogyan működtetik.
Posztkrízis	A cég ellen évekig folytak a vizsgálatok, kártérítési és büntetőpercek Indiában, ahol a vállalat vezetői, akiket személyesen is megvádoltak, nem jelentek meg. 1991-ben 470 millió dolláros kártérítésben egyezett ki a Union Carbide az indiai kormánnyal.
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	Szinte semmilyen krízismenedzsment nem történt, nem küldtek azonnal segítséget a baleset következményeinek elhárítására, nem vették figyelembe a gyár telepítésénél az indiai technológiai kultúrát és nem fejezték ki együttérzésüket az áldozatokkal.

¹³⁶ Fink, S.(1986)

7.17. ábra. Union Carbide cselekvési és kommunikációs stratégiák




<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közz. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés	
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							

United Way CEO¹³⁷

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	Az USA egyik legnagyobb jótékonyági szervezete United Way a 90-es évekre országos hálózatot alakított ki 2100 irodával, s évi 3 milliárd dollárt gyűjtött össze jótékonyági célra.
Látens fázis	Az éppen dekonjunkturát átélő közvéleménynek megváltozott az attitűdje a pénzt szóró, túl jól élő gazdasági elittel szemben.
A krízist kiváltó esemény	Megjelent a Washington Post ban egy cikk, ami támadta a United Way jótékonyági szervezet igazgatóját, William Aramont, aki 22 éve vezette a szervezetet, mert túl nagylábon élt, túl sokat keresett, túl sokat költött.
Vállalati stratégiák	A szervezet a hallgatás stratégiáját választotta, mert nem tudták megcáfolni a Washington Post cikkét, mivel az ott leírtak igazak voltak. Nem akart senki nyilatkozni a jótékonyági szervezetet vezető kuratórium tagjai közül, akik között nagy cégek képviselői is voltak (IBM, Sears, stb)
Expanzió	A vezető médiák átveszik a cikket, a United Way nem tudja megcáfolni. A United Way-nek adományozott összegek drámaian csökkentek.
Vállalati stratégiák	Egyszeri belső vállalati intézkedésként belső vizsgálat indult az igazgató ellen, aki ennek hatására lemondott. A szervezet megváltoztatta a működését, csökkentette a létszámot és teljes belső átszervezést hajtott végre.
Posztkrízis	1995-ben csalásért Aramont 7 év börtönre ítélték.
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	

¹³⁷ Cipalla, R.(1992); Fearn-Banks, K.(2002)

7.18. ábra. United Way cselekvési és kommunikációs stratégiák



<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közzv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés	
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							

Williams niggardly¹³⁸

A krízis fázisai	Események
Prekrízis	1999-ben Anthony Williams, egy néger politikus lett Washington polgármestere.
Látens fázis	Williamst a négerrek többször megtámadták, hogy csak a bőre színe fekete, de különben túl "fehér".
A krízist kiváltó esemény	1999-ben David Howard Williams adminisztráció egyik hivatalvezetője (Office of the Public Advocate) egy a köznapi nyelvben meggyökeresedett kifejezést használt, (niggardly = stingy and miserly) amit egy jelenlevő néger munkatárs rasszista kifejezésként értékelt és a nyilvánosság előtt megtámadta Howardot.
Vállalati stratégiák	
Expanzió	A médiák rasszizmussal vádolták Howardot. Erre ő benyújtotta a lemondását Williamsnak, aki ezt elfogadta. Amikor ez kiderült, akkor a homoszexuális közösség, amihez mint az köztudott volt, Howard is tartozott, megtámadta Williamst.
Vállalati stratégiák	Howard bocsánatot kért annak ellenére, hogy ártatlan. A vállalati struktúra átalakításának fogható fel, hogy átcsoportosították a személyzeti ügyeket, így a Howard eset után a felmondásokról már nem a polgármester, hanem a személyzeti főnök döntött.
Posztkrízis	Williams népszerűsége csak időlegesen csökkent, mert nagyon jó teljesítményt nyújtott, mint polgármester.
Vállalati stratégiák	
A krízis megoldásának értékelése	A krízis megoldása nem volt sikeres, hiszen Williams túlreagálta az ügyet és ezzel egy újabb publicisztikai krízist indított el, kivíva egy másik kisebbség, a homoszexuálisok nemtetszését.

¹³⁸ Fearn-Banks, K.(2002)

7.19. ábra. Williams niggardby cselekvési és kommunikációs stratégiák

<div>Kommunikációs stratégia</div> <div>Cselekvési stratégia</div>		Hallgatás	Közvélemény megváltoztatása				Közzv. Elfogadása	
		Hallgatás	Krízis tagadása	Érintettség tagadása	Felelősség tagadása	Kooperáció	Bocsánat kérés	
Vállalaton belüli	Nincs akció							
	Egyszeri intézkedések							
	Működés megváltoztatása							
Stakeholderekre irányuló	Nincs akció							
	Támadás							
	Kártalanítás							

8. Irodalomjegyzék

1. Ackoff, R.L. (1981): Creating the corporate future. John Wiley&Sons, New York
2. AGB Hungary (2000): Médiakönyv 1999. Melléklet. Budapest.
3. Alger, D. (1998): Megamedia: How giant Corporations Dominate mMass Media, Distort Competition and endanger Democracy. MD: Rowman&Littlefield. Lanham.
4. Allport, G.W. (1947): The Psychology of Rumor. Winston. New York.
5. Ang, I. (1996) LivingRoomWars: Rethinking Media Audiences for a Postmodern World London: Routledge
6. Apitz, K. (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen, Präventivmassnahmen gegen Imageverlust. Gabler, Wiesbaden.
7. Arisztotelész (1999): Rétorika. Telosz. Budapest
8. Barlai, R., Kővágó, Gy. (1996): Fogalomrendszer. In: Barlai, R., Kővágó, Gy.: Válság- (katasztrófa-) kommunikáció. Petit Real Kiadó Bp. p.(8-21)
9. Barney, J. (1997) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley, New York.
10. Barthenheier, G. (1982): Ansätze und Elemente einer allgemeinen Theorie der Öffentlichkeitsarbeit. p.15-25. in: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Hrsg.: Haedrich, G. Berlin, New York. Verlag der Gruyter, 1982
11. Barthes, R. (1977) *Image, Music, Text*. Heath, S. ed. (1977) "The Photographic Message.". New York: Hill, 15-31.
12. Barton, L. (1993). Crisis in organizations. Cincinnati: Southwestern Publishing Company.
13. Bazerman, M.H., Messick D.M (1996): Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making, in: Sloan Management Review, volume 37, Winter 1996, p.93
14. Benoit, W. L. (1995b): Accounts, excuses and apologies: A theory of image restoration strategies. State University of New York Press. Albany NY.
15. Benoit, W.L. (1995a). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. In: Communication Studies, 46, 89-105.

16. Benoit, W.L. (1997): Image Repair Discourse and Crisis communication. In: Public Relations Review 23(2) pp. 177-186
17. Berlo, D. (1960): The Process of Communication New York: Holt, Rinehart and Winston Inc
18. Birkland, T.A (1998): In the wake of the Exxon Valdez: how environmental disasters influence policy. In: Environment 1998 Vol. September
19. Bleicher, K. (1992): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt, New York, Campus Verlag.
20. Booth, s.S. (2000): How can Organizations prepare for Reputational Crisis. In: Journal of Contingency and Organizational Crisis. (2000) Vol.8.No.4
21. Bruhn, M. (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Schäffer, Poeschel, Stuttgart
22. Buchholz, R.A. (1993): Principles of environmental management: The greening of business. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
23. Buda, B. (1994): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula. Budapest
24. Burnett, J.J. (1998): A Strategic Approach to Managing Crises, In: Public Relations Review 24 (1998), pp. 475-488.
25. Butler, D.: (1990): Perrier's crisis management strategy was put severely to the test when disaster struck earlier this year. In: Management Today, August 1990 p72(2)
26. Cameron, G. T., Sallot L., Curtin, P. A (1997): Public relations and the production of news: A critical review and a theoretical framework, in B. Burleson (Ed.), *Communication Yearbook*, 20, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1997, pp. 111-155;
27. Carlyle T (1905) On Heroes: Hero Worship and the Heroic in History London: H. R. Allenson
28. Charland, B (1996/97): "No Comment": Moving Toward a Measured and Managed Media Response. In: Journal of Integrated Communications. 1996/1997.
29. Cipalla, R. (1992): Dealing with crisis the United Way. (how United Way of America dealt with bad press) IN: Communication World, August 1992 v9 n8 p23-27
30. Clark, C.E. (2000): Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis Public Relations Review, 26(3):363-380

31. Clarkson, M.B.E. (1995): A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20: 92-117.
32. Cohen, R. (1997): The Corporate Takeover of News: Blunting the Sword. In: Barnouw, et al. ed: *Conglomerates and The Media*. The New press. New York.
33. Coombs, W.T. (1995): Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the 'Appropriate' Crisis-Response Strategies, In: *Management Communication Quarterly* 8(1995), pp. 447-476.
34. Coombs, W.T. (1999): *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
35. Coombs, W.T. (2000): Designing Post-Crisis Messages: Lessons for Crisis Response Strategies. In: *Review of Business*, Fall 2000 v21 i3 p37
36. Deglin, V. L., Kinsbourne M. (1996): Divergent Thinking Styles of the Hemispheres: How Syllogisms are Solved During Transitory Hemisphere Suppression, In: *Brain and Cognition* vol. 31, 285-307.
37. Dyllick, T. (1990): *Management der Umweltbeziehungen*. Gabler. Wiesbaden.
38. Dywer, S. (1998): 'Hudson, we have a problem!' (Hudson Foods' inability to handle a crisis management program). In: *Prepared Foods* 1998. Vol. May
39. Dutton, J., Ottensmeyer, E. (1987): Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions, and Contexts. In: *Academy of Management Review*, 12(2): 355-365.
40. Entman, R. (1993): Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication* 43 (autumn):4.
41. Erbring, L. (1989): Nachrichten zwischen Professionalität und Manipulation: Journalistische Berufsnormen und politische Kultur. In: Max Kaase, Winfried Schulz (Hg). *Massenkommunikation. Sonderheft 30 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 301-313.
42. Fekete, F., Sándor, I. (1997) *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. BKE Marketingkommunikáció Alapítvány
43. Fearn-Banks, K. (2002): *Crisis Communication. A Casebook Approach*. London.

44. Fiehler, R. (1990): Kommunikation und Emotion: Theoretische und empirische Untersuchungen zur Rolle von Emotionen in der verbalen Interaktion. Berlin: Walter de Gruyter.
45. Fink, S.(1986): Crisis Management. New York.
46. Fish, S. (1980): Is Their A Text In This Class?: The Authority of Interpretive Communities. Cambridge: Harvard University Press, 1980.
47. Fisher, L. Briggs, W.(1989): Communicating with employees during a time of tragedy. In: Communication World, Feb 1989 v6 n2 p32(4)
48. Fombrun, C. (1996): Reputation: Realizing value from the corporate image. Harvard Business School Press. Boston
49. Forgács, J.(1994): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat. Budapest.
50. Freeman, R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman
51. Friedman, M. (1962) Capitalism and Freedom. The Univ. of Chicago Press. Chicago
52. Friedman, M. (1970):The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: The New York Times Magazine.1970. szeptember 13.
53. Frijda, N. H. (1986): The Emotions. Cambridge Univ. Press.
54. Frijda, N. H. (1987): Comment on Oatley and Johnson-Laird's 'Towards a cognitive theory of emotions'. Cognition and Emotion 1(1):51-58.
55. Fombrun, C.J. (1996), Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston.
56. Gálík, M. (1997):Médiagazdaságtan. Budapest. Aula.
57. Galtung, J., Ruge, M. (1965): The structure of foreign news. The presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in four Norwegian newspapers. In: Journal of Peace Research. 2. 64_91.
58. Gamson. W. (1989): News and Framin. In.:american Behavior Sciences. Vol.33. 1989.p.157-161.
59. Gerbner.G.(2000): A média rejtett üzenete. Osiris. Budapest.
60. Gleißner, W., Meier G. (2002): Risikomanagement als integraler Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung. <http://www.krisennavigator.de/akfo-41d.html>

61. Goffman, E. (1959): The presentation of self in everyday life. Doubleday. Garden City, N.Y
62. Gonzales-Herrero, a., Pratt C.B.(1995): How to manage a crisi before- or whenever- it hits. In: Public Relations quarterly (1995 Spring) pp.25-29
63. Greenberg,K.E.(1993): Pepsi's big scare. (syringe tampering scare) In: Public Relations Journal, August 1993 v49 n8 p6-9
64. Griffiths, P.E. Basic Emotions, Complex Emotions, Machiavellian Emotions. http://philsci-archive.pitt.edu/documents/disk0/00/00/06/04/PITT-PHIL-SCI00000604-00/Machiavellian_Emotions.pdf
65. Grunig, J.E., Grunig L.A.(1992): Models of public relations and communciations in: J. E. Grunig (Hrsg.), Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ.
66. Grunig, J.E., Hunt, T. (1984): Managing public relations. New York
67. Grunig, J.E., Repper, F.C.(1992): Strategic management, publics, and issues, in: J. E. Grunig (Hrsg.), Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ.
68. Habermas, J.(1978): Strukturwandel der Öffentlichkeit. 9 Auflage. Darmstadt/Neuwied
69. Habermas, J.(1981): Theorie des kommunikativen Handelns, I-II,Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
70. Habermas, J.(2001):A kommunikatív etika.Új mandátum, Budapest.
71. Hallahan, K. (2000): Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations. In.: Public Relations Review, 26(4):499–515
72. Hauser, T.(1994): Krisen-PR in Unternehmen. VFGM Verlag München
73. Hearit, K.M.(1999): Newsgroups, Activist Publics, and Corporate Apologia: The Case of Intel and Its Pentium Chip. In: Public Relations Review, 25(3):291–308
74. Heath, R.L.,Abel, D.D. (1996): Types of Knowledge as Predictors of Company Support: the Role of Information in Risk Communication. In: Journal of Public Relations Research 8 (1996), pp.35-55.

75. Heath, R.(1998): Working under pressure: crisis management, pressure groups and the media. In: *Safety Science* 30 (1998) pp.209-221
76. Herbst, D (1999): *Krisen meistern durch PR. Luchterhand.* Berlin
77. Hess, U. (2001) The Expreience of Emotion. In.: A. Kaszniak (Ed.), *Emotions, Qualia, and Consciousness*, pp 386-396. Singapore:World Scientific Publishing, 2001.
78. Hill, C.W.L., Jones, T.M.(1992): Stakeholder-agency theory. In.: *Journal of Management Studies*, 29: 131-154.
79. Hochschild, A. R. (1979): Sociology of emotion as a way of seeing. In.: *Emotions in social life: Critical themes amid contemporary issues.* G. Bendelow and S. J. Williams (eds.), 3-15. New York: Routledge.
80. Hoger, L.A., Swem, (2000): Public Relations and the Lay in Crisi Mode. In: *Public Relations Review*, 2000, Vol 26(4), p.425–445
81. Holström, S. (1996): *An Intersubjective and a Socila Sysetmic Public Relation Paradigm.* Public Relations dissertation. University of Roskilde, Denmark
82. Hoványi, G. (1993): *Válságmenedzselés a hazai iparvállalatoknál.* Budapest.
83. Hoványi, G. (2004): Vállalati válságmenedzselés napjainkban és "módszereinek" néhány makrogazdasági tanulsága. In: *Vezetéstudomány* 2004. 1. szám pp.28-41
84. Ian Mitroff, I.I., Pearson, C., Pauchant, T.C. (1992): Crisis Management and Strategic Management: Similarities, Differences, and Challenges," *Advances in Strategic Management* 8 (1992), pp. 235–260.
85. Irvine,R. B. (1997): What's a crisis, anyway? (Issues Management: Ten Perspectives) In: *Communication World*, July 15, 1997 Vol 14 N7 p36 -41
86. Iyengar, S. (1991): *Is anyone Responsibel?* University of Chicago Press. Chicago.
87. Johnson, R. H.: (2000): *Manifest Rationality: A Pragmatic Theory of Argument*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
88. Johnson, S. M. (1998): *Adaptation in natural and artificial systems.* Cambridge, MA: MIT Press.

89. Johnson-Laird, P. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference and Consciousness*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
90. Jones, B., Chase, H. (1979): *Managing Public Policy Issues*. *Public Relations Review*, 5(2): 3-20.
91. Jung, H. (1982): *Unternehmensexterne Öffentlichkeitsarbeit*. p.105-111. . in.: *Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft*. Hrsg.: Haedrich, G. Berlin, New York. Verlag der Gruyter, 1982.
92. Kersten, E.G, Noronha, S.J. Teich, J. (2000) *Are All E-Commerce Negotiations Auctions?* COOP'2000: Fourth International Conference on the Design of Cooperative Systems, Sophia-Antipolis, France, May 23-26, 2000. <http://www-sop.inria.fr/acacia/Coop/Coop2000/>
93. Kirchner, K. (2001): *Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische Grundlagen, Modelle und eine empirische Analyse amerikanischer Großunternehmen*. Westdeutscher Verlag, Opladen
94. Klenk, V. (1989): *Krisen-PR mit Hilfe von Krisenmodellen*, pr-magazin, Heft 2, S. 29 - 36.
95. Kleinert, H. (1982): *Ökonomische aspekte der Öffentlichkeitsarbeit*. p.27-33 in.: *Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft*. Hrsg.: Haedrich, G. Berlin, New York. Verlag der Gruyter, 1982.
96. Kocks, K. (2001): *Glanz und Elend der PR*. Westdeutscher Verlag GmbH. Wiesbaden
97. Krippendorf, K. (1994): *Der verschwundene Bote. Metaphern und Modelle der Kommunikation*. In: Merten, K., Schmidt, S.S., Weischenberg, S. (Hrsg.) (1994): *Die Wirklichkeit der Medien*. Westdeutscher Verlag. Opladen
98. Kunczik, M., Heintzel, A., Zipfel, A. (1995): *Krisen-Pr. Unternehmenstrategien im umweltsensiblen Bereich*. Köln.
99. Kuran, T. (1997): *Leben in Lüge*. Tübingen.
100. Laswell, H. (1948): *The Structure and Function of Communication in Society*. In: *The Communication of Ideas*. Ed. L. Bryson. New York: Harper, 1948.
101. Lamnek, S. (1993): *Qualitative Sozialforschung: Methoden und Techniken*. Beltz Psychologie Verlagsunion. Weinheim
102. Luhman, N. (1979): in.: *Politik und Kommunikation. Über die öffentliche Meinungsbildung*. Hrsg.: Langenbucher, W.R., p. 29-61. München/Zürich

103. Luhmann, N.(1994): Die Realität der Massenmedien. Westdeutscher Verlag. Opladen
104. Lukaszewsky, J.E. (2000): Media Relations Strategies During Emergencies. APR, Fellow PRSA
105. Luria, A. R. (1976): Cognitive Development, Its Cultural and Social Foundations. Harvard University Press, Cambridge, MA.
106. Macnamara, J.M.(2002): The Impact of PR on the Media. [http://www.masscom.com.au/Downloads/Impact\(A4\).pdf](http://www.masscom.com.au/Downloads/Impact(A4).pdf)
107. Maggart, L.(1994): Bowater Incorporated - a lesson in crisis communications. In: Public Relations Quarterly, Fall 1994 v39 n3 p29-31
108. Maletzke, G.(1972): Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg.
109. Maletzke, G.(1988): Massenkommunikationstheorien. Tübingen.
110. Marcoux, A.M. (2000): Business Ethics Gone Wrong, CATO Policy Report CATO Institute July 24, 2000
111. Marsh, C (1984): Back on the Bandwagon: The Effect of Opinion Polls in Public Opinios. In: British Journal of Political Schience 15. Vol. 1984. Jan. p. 51-74
112. Martinelli, K.A., Briggs, W. (1998): Integrating Public Relations and Legal Responses During a Crisis: The Case of Odwalla, Inc. In: Public Relations Review, 24(4) p. 443-460
113. Mathes, R. et al. (1992): Kommunikation in der Krise. Autopsie eines Medienereignisses. Das Grubenunglück in Borken, Frankfurt am Main 1992
114. McCombs, M. (1994): News Influence on Our Pictures of the World, in Media Effects Advances in Theory and Research, edited by J. Bryant and Zillmann.
115. McCroskey, J.C. (1997): An introduction to rhetorical communication. Allyn&Bacon. Boston.
116. McQuail, D., Blumler, J., Brown, R. (1972): The television audience: a revised perspective. In: Denis McQuail. Sociology of Mass Communication. Harmondsworth.
117. Meier, A., Selmbeck, T.(1994): Wirtschaftspoltikik. Ein kognitiv-evolutionärer Ansatz. Oldenbourg Verl. München, Wien.
118. Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője- a jövő stratégiája. Aula. Budapest.

119. Mitchell, R., Agle, B. Wood D. (1997): Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. In.: *Academy of Management Review*, 22(4) (1997), pp 853-886.
120. Mitroff, I.I.: (1988): *Crisis Management: Cutting Through the Confusion*, In: *Sloan Management Review* 29 (1988), pp. 15–20.
121. National Research Council (1989): *Improving Risk Communication* National Academy Press, Washington.
122. Negt, O., Kluge, A. (1972): *Öffentlichkeit und Erfahrung*. Frankfurt/M.
123. Nelson, T. E., Clawson, R. A., Oxley Z. M. (1997): Toward a psychology of framing effects. *Political Behavior*, 19(3), 221-246
124. O'Connor, J. (1987): *The Meaning of Crisi*. Basil Blackwell Inc. Oxford.
125. Oatley, K., Jenkins, J.M.(2001): *Érzelmeink. Osiris*. Budapest
126. Oatley, K., Johnson-Laird, P. N. (1987): Towards a cognitive theory of emotions. *Cognition and Emotion* 1(1):29–50.
127. Oatley, K., Johnson-Laird, P. N. (1995): *The Communicative Theory of Emotions*. In Martin, L.L., Tesser, A. (eds): *Goals and affect*. Hillsdale, NJ Erlbaum.
128. Pan, Z., Kosicki G.M. (1997): Priming and Media Impact on the Evaluations of the President's Performance. In: *Communication Research* 24(1): 3-30.
129. Pauchant, T.C., Mitroff, I. I (1992):. *Transforming the Crisis Prone Organization*. Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
130. Pearson, C M., Clair, J.A. (1998): Reframing Crisis Management. In: *The Academy of Management Review* 23 (1998), pp. 59–76.
131. Perelman,Ch.(1982):*The Realm of Rhetoric*. University of Notre Dame Press. London.
132. Perelman,Ch., Olbrechts-Tyteca,L.(1958):*The New Rhetoric. A Treatise on Argumentation*.Notre Dame Press.Indiana
133. Plutchik, R. (1980): A General Psychoevolutionary Theory of Emotion. In.: Plutchik, R., and Kellerman, H., eds., *Emotion: Theory, Research, and Experience*, Volume 1. Academic Press. chapter 1, 3–33.

134. Postman, N. (1986): *Amusing Ourselves to Death. Public Discourse in the Age of Show Business.* Penguin Books. New York.
135. Radow B., Klüger. Ch. (1997): Öffentlichkeit herstellen. Auszug aus dem Greenpeace Buch. In: Greenpeace (Hrsg): *Brent Spa und die Folgen. Analyse und Dokumente der Verarbeitung eines gesellschaftlichen Konflikts.* Verlag Werkstatt AOL. 1997. Göttingen. DOC 18.
136. Ray, S.J. (1999) *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry.* Westport
137. Reddy, M. J. (1979): *The Conduit Metaphor: a case of frame conflict in our language about language* in Andrew Ortony (ed.) *Metaphor and Thought* Cambridge University Press
138. Reilly, A.H. (1987): *Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard.* In: *Columbia Journal of World Business* 23 (1987) p. 78-88
139. Rimé, B., Mesquita, B., Philippot, P., Boca, S. (1991): *Beyond the emotional event: Six studies on the social sharing of emotions.* *Cognition and Emotion*, 5:435-465.
140. Rivers, W.L., Mathews, C. (1999): *Médiaetika.* Bagolyvár. Budapest
141. Roselieb, F. (1999): *Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nummer 512, Kiel, 1999*
142. Roselieb, F. (1999): *Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nummer 512, Kiel, 1999.*
143. Sander, U. (1998): *Die Bindung der Unverbindlichkeit..* Frankfurt.
144. Santos, S.L., Covello, V.T., McCallum, D.B. (1996): *Industry Response to SARA Title III: Pollution Prevention, risk Reduction and Risk Communication.* In *Risk Analysis* 16 (1996) pp. 57-66.
145. Scherler, P. (1996): *Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns.* Basel.

146. Schmid, Beat F. (2000): Was ist neu an der digitalen Ökonomie? In: Christian Belz, Thomas Bieger (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle; Forschungsgespräche der Universität St. Gallen 1999, Thexis Verlag St. Gallen
147. Schmidt, S. (1988): Rollenspiel, Fallstudie, Planspiel: Darstellung und Vergleich der Lehrmethoden. Rainer Hampp. München
148. Schramm W (1954) 'How communication works' in Schramm W (ed.), The Process and Effects of Mass Communication. Urbana: University of Illinois Press
149. Seeger, M.W., Sellnow, T.L. & Ulmer, R.R. (1998): Communication, organization, and crisis. In Michael Roloff (Ed.), Communication Yearbook 21 (pp. 230-275). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
150. Sellnow; T.L., Ulmer, R.R. (1995). Ambiguous argument as advocacy in organizational crisis communication. In: Argumentation and Advocacy, 1995 v31 n3 p138-151
151. Semmelmayr, M. (1998/99): Accountability: The Final Frontier for Integrated Communications. Journal of Integrated Communications. Northwestern University. Volume 1998/99. <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/1998-1999/semmelmayr.htm>
152. Shannon, C.E, Weaver, W. (1986): A kommunikáció matematikai elmélete. Budapest
153. Shrivastava, P., Mitroff, I.I., (1987): Strategic management of corporate crises. Columbia Journal of World Business 22 (1), 5}11.
154. Smith, D., (1990): Beyond contingency planning: towards a model of crisis management. Industrial Crisis Quarterly 4 (4), 263}275.
155. Tichenor, P.J., Donohue, G.J., Olien, C.N. (1980): Community Conflict & the Press.
156. Tortorella, A.J. (1989): Crisis communication: if it had a precedent, it wouldn't be a crisis. In: Communication World, June 1989 v6 n7 p42(2)
157. Toulmin, S. (1969): The Uses of Argument New York: Cambridge.

158. Töpfer, A. (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance?, Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge, Verlag Luchterhand, Neuwied, Kriftel, 1999
159. Turner, B.A., (1976): The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly* 21, 378}390.
160. Valkenburg, M. P., et al. 1999. The effects of new frames on readers' thoughts and recall. *Communication sResearch*, October.
161. Vásárhelyi, M. (1998): Újságírói autonómia és sajtószabadság. In.: Vásárhelyi, M. Halmai, G. (1998) A nyilvánosság rendszerváltása. Új Mandátum. Budapest
162. Vogrinc, J. (2001): A tévénező. Pont. Budapest
163. Walton, D. (1990): : What is reasoning? What is an argument? In: *Journal of Philosophy*. Vol. 87. 1990. p 399-419
164. Weischenberg, S. (1995): Journalistik. Band 2: Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure. Opladen 1995.
165. White, C., Raman, N. (1999): The World Wide Web as a Public Relations Medium: The Use of Research, Planning, and Evaluation in Web Site Development, In: *Public Relations Review* 25 (1999), pp. 405–419.
166. Whorf, B.L. (1991): Sprache-Denken-Wirklichkeit. Rowohlt. Reineck bei Hamburg.
167. Will, M, Porak, V. (2000) Corporate Communication in the New Media Environment. A Survey of 150 Corporate Communication Web Sites. In: *Journal on Media Management* Vol. 2 No. III/IV 2000. p.195-202
168. Williams, D.E., Bolanle A. Olaniran (1998): Expanding the crisis planning function: introducing elements of risk communication to crisis communication practice. In: *Public Relations Review*, Fall 1998 v24 i3 p387-388 (Special Issue: Technology and the Corporate Citizen)
169. Windsor, D. (1998) The Definition of Stakeholder Status, Paper presented at the International Association for Business and Society (IABS) annual conference in Kona-Kailua, Hawaii (June 1998).
170. Zerfass, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Westdeutscher Verlag. Opladen
171. Zsolt, P. (2000): Médiaháromszög. EU-Synergón. Vác.

172. Zsolt, P. (2002): Tömegkommunikációs elméletek. EU-Synergon. Vác.

9. Curriculum vitae

1. Tanulmányok

- 1979-84 Magyar-német szak József Attila Tudományegyetem BTK
Szeged
- 1984 Diploma, Diplomamunka témája: A játékelmélet irodalmi
alkalmazásai
- 1994-1996 MBA tanulmányok a JPTE KTK Vezetéstudományi Szakán
- 1996 Master of Business Administration diploma
- 1996- PhD tanulmányok a PTE KTK Gazdaságtudományi Szakán
- 1999 PhD abszolutórium

2. Munkahelyek

- 1990- PTE KTK Üzleti Kommunikáció és Idegennyelvi Tanszék

3. Publikációs jegyzék

Nyomtatásban megjelent fordítások

- Roubaud, J.: A trouvere-ek strófaképletének vizsgálata. in: Tanulmányok az irodalomtudomány köréből. Budapest. 1987
- Schön. G.: Kategóriális grammatika. in: Tanulmányok az irodalomtudomány köréből. Budapest. 1987
- Touber, A.H.: A középfelnémet líra formaiskolái. . in: Tanulmányok az irodalomtudomány köréből. Budapest. 1987
- Wunderlich, D.: A struktúra fogalma. in: Tanulmányok az irodalomtudomány köréből. Budapest. 1987

Tanulmányok:

Mentális modellek a nyelvoktatásban. in.: Cultura Oeconomica. Pécs, 1995

Az információfeldolgozás és a mentális lexikon. Studia Oeconomica, Pécs. 1995

Hyperdokumentum és adaptivitás a nyelvoktató programokban. In: Tanulmányok a szaknyelvi oktatás és vizsgáztatás fejlesztéséről. Pécs 1996

Könyv:

Somogyvári Márta., (szerk.), Borgulya Istvánné, Dobrai Katalin, Metz Éva: Bankkennisse I. 1999. Pécs.

Internetes oktatóanyag:

Somogyvári (szerk. web) Sümeginé, Dobrai Katalin, Gerlinde Zukale: Wirtschaft und Leben. 2000 Pécs (<http://ktk.pte.hu/vu/vwli/index.html>)

4. Konferencia előadások:

Nyelvi és gazdasági logika. 1998. Szombathely MANYE konferencia

1998. Somogyvári Márta- Sümeginé Dobrai Katalin: A multimédia nyújtotta előnyökről a Banksprache című oktató anyag kapcsán. A távoktatás helyzete, eredményei és feladatai a nyelvi képzésben című TEMPUS- JEN Fórum. Budapest.

2. Kérdőív és kommunikáció. 1999. Veszprém. MANYE konferencia

3. WEB-alapú szaknyelvi tananyagkészítés módszertani kérdései. 2001. Pécs

Mandulavirágzási Tudományos Napok

3. Az idegenség mint stratégia 2001. MANYE konferencia Pécs,

4. Interaktív esettanulmányok a gazdasági kommunikáció oktatásában. 2002 Pécs. Mandulavirágzási Tudományos Napok

5. Elnyert pályázatok:

Budapest Bank az oktatásért. 1998. kollektív pályázat

OTKA 030874.sz projekt 2000-2001 kollektív pályázat

OKTK 2003 Integrált vállalati kommunikáció kollektív pályázat

A disszertáció témakörével kapcsolatos magyar és idegen nyelvű publikációk felsorolása

Publikációk:

1. Ungarische Tochter deutsche Krise? Öffentliche Kommunikation deutscher Unternehmen in Ungarn in.: Unternehmenskommunikation . Győr, 2002. pp. 163-170.
2. Dévényi, M. Somogyvári M.: The Omega Film. In: International Journal of Conflict Management. Information Age Publishing. Greenwich. 2002, Vol. 13 Issue 4, p341, 14p, 5bw
3. A vállalati krízisek klasszifikációja. In: Vezetéstudomány. Budapest. 2004. 1. szám pp. 41-48

Előadások:

1. Az internetes nyomásgyakorló csoportok szerepe a vállalati krízisekben. PTE KTK Gazdaságtani Doktori Iskola Kutatói fóruma 2003. Pécs.
2. Perfect Timing. Global Business and Technology Association (New York) 2003 International Conference 2003. július 8-12. Budapest.



